

CAHIER DE TENDANCES MONTAGNE[S]

#3

Edition
2021-2022



LES GRANDES TENDANCES DU TOURISME
D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN EN MONTAGNE

Cluster 
montagne
Mountain Development France

UN CLUSTER DE
 **La Région**
Auvergne-Rhône-Alpes

EN PARTENARIAT AVEC


DES SAVOIE

ENSEMBLE, SOUTENONS



LES ACTEURS DE NOS MONTAGNES.

LE CRÉDIT AGRICOLE DES SAVOIE S'ENGAGE POUR L'AVENIR DE NOS MASSIFS.
AVEC VOUS, PROFITONS DU PLAISIR DES ACTIVITÉS DE MONTAGNE ET CONTRIBUONS
À LA RELANCE ÉCONOMIQUE DES PROFESSIONNELS QUI LA FONT VIVRE.

BANQUE DE PROXIMITÉ, NOUS VOUS ACCOMPAGNONS AVEC
NOS 47 AGENCES EN MONTAGNE ET NOTRE PÔLE D'EXPERTISE TOURISME.

**AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT
ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ**



DES SAVOIE

CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DES SAVOIE, société coopérative à capital variable, agréée en tant qu'établissement de crédit, dont le siège social est situé à Annecy - PAE Les Glaisins - 4 avenue du Pré Félin - Annecy le Vieux - 74985 Annecy cedex 9 - 302 958 491 RCS Annecy - code APE 6419 Z. Garantie financière et assurance de responsabilité civile professionnelle conformes aux articles L 512-6 et L 512-7 du Code des Assurances. Société de courtage d'assurance immatriculée au Registre des Intermédiaires en Assurance sous le n° 07 022 417. Novembre 2021 - Conception et réalisation : Crédit Agricole des Savoie. Crédit Photo : AdobeStock.



Quand la réalité dépasse la fiction, la prospective prend tout son sens.

Comment aurait-on qualifié, il y a seulement 3 ans, un article du Cahier de Tendances Montagne[s], qui aurait osé décrire ce que nous vivons depuis mars 2020 ?

La réalité a dépassé la fiction. Mais n'est-ce pas finalement relatif à la manière dont nous considérons ce que nous appelons la « fiction » ? C'est tout l'intérêt de la prospective : cultiver l'esprit d'anticipation et l'ouverture d'esprit, pour se laisser aller à imaginer ses propres scénarii d'évolution. Admettre le changement comme la norme.

Nous verrons dans les pages suivantes comment notre écosystème a vécu la saison « noire » de l'hiver dernier, comment certains se sont organisés pour traverser la tempête, comment d'autres ont rebondi, innové, se sont diversifiés, bien plus vite qu'ils ne l'auraient imaginé.

« Cette situation inédite aura probablement transformé durablement notre écosystème et notre économie. En bien ou en mal ? C'est un peu à chacun de construire sa réponse. Les pessimistes y verront surtout des atteintes à leur stabilité légendaire durement acquise, les optimistes verront de réelles opportunités de faire évoluer leur modèle et d'innover. »

Je ne crois pas au retour à l'état initial, mais je crois au travail collectif et à la bienveillance pour construire ensemble la montagne touristique et économique de demain, une montagne durable, accessible et innovante. Qui est mieux placé que les acteurs de la montagne eux-mêmes pour relever ces défis ? Nous jouissons d'un trésor extraordinaire : la nature qui nous entoure et les bienfaits qu'elle prodigue à ceux qui se donnent la peine de la découvrir et de la respecter, en hiver comme en été. C'est à cet équilibre entre économie et vie locale, développement touristique et naturalité, que nous devons œuvrer ensemble. Un chantier qui aura besoin de beaucoup de prospective pour éclairer nos choix et guider nos expérimentations. Très bonne lecture.

Patrick GRAND'EURY
Président exécutif du Cluster Montagne



Et de 3 !

C'est déjà le 3^e cahier de tendances que nous vous présentons et qui ouvre la saison 2021/2022 tant attendue !

3 bonnes raisons de poursuivre notre engagement dans la réflexion sur l'avenir de nos montagnes :

- » C'est un processus long de maturation qui ne fait que commencer et nous devons chaque année innover pour se réinventer, s'adapter au contexte mouvant et capitaliser sur nos précédentes réflexions.
- » Ça bouge de partout et les initiatives fleurissent de toute part pour imaginer notre avenir en altitude. Le foisonnement d'idées, c'est le terreau des solutions de demain.
- » Le Cluster Montagne, comme le Crédit Agricole des Savoie, ont une vision long terme et une responsabilité importante dans l'orientation que nous voulons donner à notre territoire. Soyons acteurs et non spectateurs !

« Ce qui est sûr, c'est qu'il n'y pas de situation unique et que chaque massif, chaque station, concoctera sa recette de cuisine en piochant dans le pot commun des idées qui pourront germer de ce cahier des tendances. »

Au lendemain (espérons-le ?) d'une crise sans précédent, nos réflexions se nourrissent de nouveaux « input » que nous devons intégrer dans notre imaginaire au travers d'une grille de lecture qui renforce encore davantage les éléments sociologiques et environnementaux.

La montagne, valeur refuge, lifestyle, nature, paradis du télétravail et de la bonne santé se confronte à la sur-fréquentation de certains massifs en période de pointe et à un modèle basé sur l'activité sportive. Mais les deux visions sont-elles incompatibles ?

Ce n°3 du cahier des tendances explore 5 tendances de la montagne de demain, je vous laisse les découvrir en le parcourant.

Bonne lecture, bonne saison à tous et n'oublions pas que cet hiver, c'est OUVERT !

Cyril GOUTTENOIRE
Directeur du Pôle Tourisme du Crédit Agricole des Savoie

2. PRÉFACE

UNIS DANS LA RÉFLEXION

CLUSTER MONTAGNE

Créé en 2012 à l'initiative de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et des entreprises de la filière, le Cluster Montagne est l'accélérateur de développement et d'innovation durable[s] en montagne. Par ses actions de mise en réseau, de formation, de soutien à l'innovation et au développement commercial, le Cluster Montagne accompagne le développement de ses membres (entreprises, institutions, établissements de recherche et formation et territoires partenaires) et contribue à la performance durable et à l'attractivité des destinations touristiques en France. Il est aussi l'ambassadeur du savoir-faire français à l'international

Sa stratégie centrée sur les enjeux de la montagne touristique (durabilité, interactivité, sécurité, concertation, accessibilité, ludisme, performance) propose aux professionnels une vision prospective et des solutions pragmatiques innovantes pour un développement durable du tourisme de montagne.

La filière française de l'aménagement touristique de la montagne représente plus de 450 entreprises, 5 500 salariés et un chiffre d'affaires annuel de plus d'1 milliard d'euros.

EN SAVOIR +

www.cluster-montagne.com

CRÉDIT AGRICOLE DES SAVOIE

Le Crédit Agricole des Savoie se situe au premier rang des banques en Savoie et en Haute-Savoie, au service de plus de 716 000 clients particuliers, professionnels et entreprises. C'est un acteur majeur du développement de l'économie locale : un habitant sur 2 est client du Crédit Agricole des Savoie, une entreprise et/ou professionnel sur 4 et 8 jeunes agriculteurs sur 10.

C'est également la banque du tourisme avec 1 pôle tourisme doté de 8 experts, 47 agences en zone de montagne et 18 référents tourisme répartis sur les Savoie.

Notre objectif est d'accompagner de manière ciblée et personnalisée les professionnels de ce secteur structurant pour l'économie du territoire, dans la transformation de leur modèle, pour répondre aux nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux.

EN SAVOIR +

www.ca-des-savoie.fr



SOMMAIRE

1. ÉDITORIAL	3-4
2. PRÉFACE	3-4
3. INTRODUCTION	6-7
4. PANDÉMIE ! ET APRÈS ?	8-11
5. FLEXION, RÉFLEXION	12-13
TENDANCE 1. SOCIOLOGIQUEMENT NÔTRE	14-21
TENDANCE 2. DES PISTES POUR L'HIVER ?	22-39
TENDANCE 3. TECHNO PARADE	40-47
TENDANCE 4. LOGIQUES ÉCONOMIQUES	48-61
TENDANCE 5. ENVIRONNEMENT, L'ALLIÉ À RESPECTER	62-71
6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES	72-85
7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS	86-97
REMERCIEMENTS	98

Ce CAHIER DE TENDANCES MONTAGNE[S] #3 est édité par :

CLUSTER MONTAGNE

114 voie Albert Einstein - Bâtiment Uranus - Alpespace

F-73800 PORTE-DE-SAVOIE - Tél. 04 79 85 81 81 - info@cluster-montagne.com

- Directeur de la publication et rédaction : Patrick GRAND'EURY
- Coordination et rédaction : Cluster Montagne / Pierre-François ADAM - Elodie COUTIN
Benoît ROBERT - Nathalie SAINT-MARCEL - Kaline OSAKI
Crédit Agricole des Savoie / Cyril GOUTTENoire - Aurélie JANIN
- Conseil Editorial : Claude BORRANI / Editions Cosy
- Conception graphique et réalisation : Agence Pro(G - www.pro-g.eu)
- Illustrations des portraits des contributeurs : Ori. Illustration
- Impression : Imprimerie Notre Dame
- Prix : 25 €

La reproduction, même partielle du contenu de ce document, est interdite sauf accord écrit de la rédaction.

3. INTRODUCTION

LA PROSPECTIVE POUR « HACKER » NOS MODES DE PENSÉE

En avez-vous conscience ?

Depuis quelques années, une certitude s'installe sur un point. C'est une évidence subtile, presque en filigrane, et qui peut apparaître lorsque, par magie voire miracle, un de nos écrans ou appareil radio laisse à notre cerveau quelques minutes de répit : notre difficulté croissante à exercer avec solidité et discernement notre esprit critique.

Écoute, curiosité, modestie, autonomie ou lucidité, autant de « soft skills » et « savoir-être » dispersés aux quatre vents de nos biais cognitifs, ces raccourcis mentaux que nous empruntons allègrement en cas d'urgence ou d'incertitude.

Nous pensons savoir ce que les autres pensent ? Biais de la malédiction de la connaissance ! Nous repoussons une prise de décision ayant un impact potentiellement décisif ? Biais de statu quo ! Sentiment d'accorder un poids disproportionné à des questions banales ? Loi de futilité de Parkinson !

S'informer pour éclairer nos choix n'a jamais été aussi complexe : surabondance d'informations, filtrage de contenus, fausses informations, hypertrucage... Nos biais cognitifs n'ont jamais eu la vie aussi facile.

Hacker nos modes de pensée

Heureusement, notre cerveau est aussi conçu pour s'adapter et apprendre. Le nourrir avec les bons ingrédients, le guider avec des méthodologies appropriées sera une clé de succès pour nos prises de décisions futures... Toujours avec modestie, c'est là toute l'ambition de ce Cahier de Tendances Montagne[s]#3.

Chaque jour, nous comprenons d'autant plus la nécessité de s'exercer à la prospective : détecter, analyser et partager pour anticiper et agir. Ce cahier de tendances est là, parmi d'autres outils, pour nous inciter à écouter, élargir nos champs de vision, voire changer de paire de lunettes, prendre du recul, nous guider dans nos stratégies et animer la résilience et la transformation des territoires de montagne.

Une vision internationale

S'ouvrir, comparer, s'inspirer. Pour cette troisième édition, nous vous livrons le témoignage de 22 experts français et internationaux. Chacun dans leur domaine et selon leur contexte, ils nous partagent leurs visions, leurs questionnements, leurs certitudes, dans le but d'inspirer et de confronter des points de vue pour vivre la montagne d'aujourd'hui et imaginer celle de demain. Nous vous proposons d'embarquer dans notre ISS (Stations Spatiales Internationales) pour regarder nos montagnes d'un peu plus loin !

Yakafokon ?

Non, pragmatisme et action !

Nous sommes intimement convaincus que le temps pris pour la réflexion est un investissement précieux pour être plus performant dans l'action. Être plus performant dans l'action, c'est aussi se doter d'outils et méthodologies pragmatiques que nous pouvons mettre en application de façon individuelle ou collective. Cette année, nous vous partageons des outils d'innovation et de créativité particulièrement adaptés au contexte des territoires de montagne.

Le monde est vaste, les enjeux importants et nombreux, le futur évidemment incertain, mais les acteurs et les territoires de montagne sont pleins de ressources. En avez-vous conscience ?

QUEL PÉRIMÈTRE DE RÉFLEXION ET D'OBSERVATION ?

Nous nous intéresserons à l'écosystème économique spécifique aux territoires de montagne.

Nouveauté cette année, au-delà de la France, porter notre regard plus loin pour découvrir les challenges des stations à l'international.



4. PANDÉMIE ! ET APRÈS ?

Comment le Covid-19 a accéléré certains aspects de la transition dans l'univers montagne.

L'adaptation sera-t-elle au rendez-vous ?



Cécile Ronjat • Journaliste, Éditions Cosy



Équilibre, nm.

« *Juste proportion entre des éléments opposés, entre des forces antagonistes, d'où résulte un état de stabilité, d'harmonie* ». Larousse

Entre l'infiniment petit et l'immensément grand, entre l'individualisme et le collectif, le passé et l'avenir, la méfiance et la bienveillance, le global et le local, il y a une voie : celle de l'équilibre.

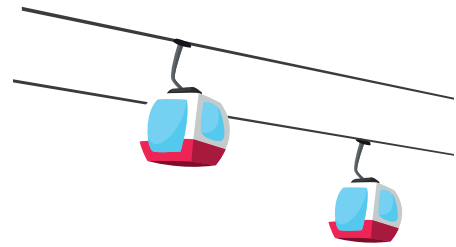
LE COVID, CATALYSEUR D'UN MODÈLE DÉJÀ EN MUTATION

Un peu moins de deux ans après le début de la pandémie et ses conséquences cataclysmiques, les premiers bilans sont tirés. Pour autant, il n'y a rien que nous ne savions déjà, si ce n'est la facétie d'une temporalité qui s'emballe inexorablement. Hyper-industrialisation de nos sociétés, dépendance du tourisme d'altitude au ski et à l'hiver, changement climatique, lits froids, mobilité carbonée, gestion des flux, modification des attentes clients : la pandémie, sa cristallisation administrative et l'obligation de se réinventer sans sommation, n'ont fait que mettre un coup de gloss sur les points de transition dont l'écosystème montagne s'était emparé depuis des années. Bien sûr, d'un point de vue systémique, le rappel à l'ordre est extrêmement violent et l'invitation au changement immédiate.

4. PANDÉMIE ! ET APRÈS ?

Toutefois, il n'y a pas mal donne. Les décennies de croissance et d'apports salutaires du tourisme d'altitude aux territoires sont un levier puissant pour reformater durablement le modèle autour de sa colonne vertébrale, le ski. L'enjeu est davantage d'agir maintenant pour ne pas subir plus tard ou ouvrir la porte aux extrêmes. Polymorphe, la réalité met en exergue ses visages : il n'y a pas une, mais des mutations à mener, aussi simplement qu'il n'y a pas un, mais des territoires. Transition énergétique, économique, écologique, sociétale, gouvernance, chaque massif porte dans son ADN les atouts pour construire un modèle résilient, innovant, vertueux et profitable à tous. Concilier développement économique et durabilité semble définitivement à la portée de l'action collective et coordonnée.

« Faire mieux avec moins : le terreau du rêve est puissamment fertile lorsque la montagne offre déjà le décor et qu'il ne reste qu'à construire le récit. »



INITIATIVES ET INNOVATIONS, L'ÉCOSYSTÈME AU RENDEZ-VOUS DE L'ADAPTATION

Et partout les initiatives enfantent innovations et outils de prospective. Le Cluster Montagne en est l'un des premiers instigateurs, à travers ses cahiers de tendances et ses appels à projets Cluster Montagne Labs, ou encore le tout jeune incubateur Alpes Tourisme Lab. À Courchevel, le MET 2021 (Montagne. Écologie. Technologie) invite les porteurs de projets à réfléchir ensemble aux grandes thématiques de demain : tourisme, sport, mobilité, éco-responsabilité, énergie et immobilier. États généraux de la transition du tourisme de montagne, Assises de la relance du tourisme alpin, l'écosystème réunit ses forces vives autour de la table, de tous bords et de toutes confessions, pour s'écouter, engager la réflexion et avancer collectivement dans l'action.

Sur le volet du réchauffement climatique, la station de Métabief s'engage déjà sur un plan de transition anticipant la fin de la viabilité de son activité ski à l'horizon 2030-2035. Mise en balance du risque financier, diversification des investissements pour sécuriser l'existant et impulser l'avenir, le plan prend son futur à bras le corps. Ailleurs, c'est de la technologie appliquée aux enneigeurs et dameuses, de la big data connectée et des systèmes de prédiction que vient l'adaptation. Avec l'outil Climsnow, par exemple, les stations quantifient désormais l'évolution du manteau neigeux pour les décennies à venir, afin de déterminer les schémas d'équipements qui optimiseront leur potentiel skiable.

4. PANDÉMIE ! ET APRÈS ?

Sur le volet de la mobilité décarbonée, les projets d'ascenseurs valléens se multiplient. De Magland à Flaine, de Bozel à Courchevel, de Aime à La Plagne, au pays du Mont Blanc ou encore en Oisans, les téléphériques et funiculaires allégeront prochainement le trafic routier en reliant les fonds de vallées aux stations. Les acteurs travaillent à la réduction de leurs impacts et à la décarbonation des territoires, initient des bilans de gaz à effet de serre pour modéliser le présent et améliorer l'avenir, notamment via l'exploitation de data dans des systèmes de pilotage intelligents.

Et c'est sans compter sur la créativité du marketing de l'offre pour mieux équilibrer l'activité sur les quatre saisons. Tourisme d'espace plutôt que de masse, expérientiel sur-mesure, hyper-connexion autant qu'hyper-déconnexion, « staycation », tourisme de l'opportunité, de l'urgence ou régénératif : les tendances ouvrent des voies de développements hybrides. Quand le slow tourisme met l'agropastoralisme, l'authenticité, le patrimoine, la gastronomie au centre de l'expérience, ailleurs on réenchante l'environnement en s'appuyant sur le symbolisme des sommets. Faire mieux avec moins : le terreau du rêve est puissamment fertile lorsque la montagne offre déjà le décor et qu'il ne reste qu'à construire le récit.

Un avenir conscient et partagé

Toutes les cartes sont là. Mais pour que la transition de l'univers montagne soit durable, la nécessité de changer doit être consciente et partagée. Comment toucher au plus profond l'ensemble de l'écosystème de premier cercle, les sociaux-professionnels et les clients eux-mêmes, pour impulser l'action collective sans retour aux habitudes ni recours à des politiques disruptives ? Les outils de conscientisation sont à objectiver et inventer, mais quelle formidable opportunité que d'être nos propres auteurs et interprètes !

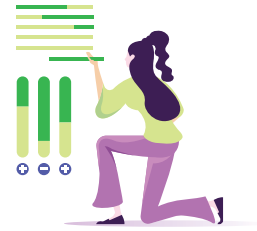
Assurément bienveillante, partagée, évidemment co-construite, innovante et durable : la montagne de demain est une feuille de route de tous les possibles et il y a tout intérêt à être aussi audacieux que l'ont été les pionniers des sommets. Tester, accepter de se tromper, se faire confiance, libérer les énergies pour trouver les bons équilibres : nos territoires sont des laboratoires à ciel ouvert.

Lieu de vie, de travail, de loisir, d'expériences et de ressourcement pour tous, la montagne de demain peut tout être à la fois. L'ambition de l'harmonie est un tremplin, le rebond un moteur. Équilibre.

« Assurément bienveillante, partagée, évidemment co-construite, innovante et durable : la montagne de demain est une feuille de route de tous les possibles et il y a tout intérêt à être aussi audacieux que l'ont été les pionniers des sommets. »



« Tester, accepter de se tromper, se faire confiance, libérer les énergies pour trouver les bons équilibres : nos territoires sont des laboratoires à ciel ouvert. »



PLAN GOUVERNEMENTAL « AVENIR MONTAGNES »

Le Plan « Avenir Montagnes » vise à accompagner les territoires de montagne vers une offre touristique résiliente et durable, adaptée aux spécificités de chaque massif, à travers trois axes et 640 millions d'euros de crédits :

- » Favoriser la diversification de l'offre touristique et la conquête de nouvelles clientèles ;
- » Accélérer la transition écologique des activités touristiques de montagne ;
- » Dynamiser l'immobilier de loisirs et enrayer la formation de « lits froids ».

En particulier, le gouvernement lance le fonds « Avenir Montagnes » doté de 331M€, dont 300M€, co-financés avec les régions, pour soutenir les investissements en lien avec les axes du plan et 31M€ d'accompagnement à l'ingénierie des territoires



« PLAN MONTAGNE II » DE LA RÉGION AUVERGNE- RHÔNE-ALPES

« Ce Plan Montagne II est une occasion unique, celle d'inventer la montagne de demain. Demain, nos massifs seront de véritables vitrines du dynamisme économique de notre région et de l'innovation de nos entrepreneurs », Laurent WAUQUIEZ, président du Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes.

Le plan prévoit une enveloppe de 100M€ répartis en 4 axes prioritaires :

- » Accompagner les projets de développement durable et de transition énergétique (10M€) ;
- » Diversifier l'offre touristique et réduire la dépendance aux aléas climatiques (15M€) ;
- » Pérenniser la saison hivernale en sécurisant l'enneigement (30M€) ;
- » Faciliter l'apprentissage du ski et la découverte de la montagne pour tous les élèves de la région (6M€).

Trois dispositifs annexes complètent la mesure : une aide à la rénovation immobilière de loisirs et des centres de vacances (10M€), un accompagnement des petites stations (5M€) et un volet de soutien aux projets d'ascenseurs valléens (20M€).

5. FLEXION, RÉFLEXION

5 tendances et 16 experts qui nous confient leurs témoignages.

Chacun dans leur domaine, ils partagent leurs visions, dans le but d'inspirer et de confronter des points de vue, pour imaginer la montagne d'aujourd'hui et de demain.

LES TEND- ANCES

1. SOCIOLOGIQUEMENT NÔTRE

Interview de Philippe MOATI Dans l'œil de l'observateur des loisirs des Français... p.15

2. DES PISTES POUR L'HIVER ?

Véronique Reynier Des années 1970 à nos jours : quelles évolutions des pratiques sportives en montagne ? p.23

Nico Didry Et si le ski devenait une véritable expérience collective ? p.26

Dominique Kreziak - Davy Demaline La micro-aventure : une perspective durable pour les territoires ? p.30

Adrien Sanquer Passer du château de sable au paddle. p.36

3. TECHNO PARADE

Alice Morabito En quoi la technologie peut-elle aider le développement des stations de montagne ? p.41

Nadège Ceretto-Paris La « blockchain » révolutionnera-t-elle prochainement le tourisme montagnard ? p.44

4. LOGIQUES ÉCONOMIQUES

Sylvain Audet La gouvernance et les modèles d'affaires des stations de ski en Amérique du Nord p.49

Boris Bourgel - Romain Gandia
Penser la transition du tourisme de montagne en termes de Business Models durables p.56

5. ENVIRONNEMENT, L'ALLIÉ À RESPECTER

Marion Douarche De l'importance de l'eau en montagne p.63

Thibault Daudigeos - Michele Coletti - Frédéric Bally - Marie Micol
Comment valoriser les services rendus par les espaces naturels de montagne ? p.67



TENDANCE 1

SOCIO- LOGIQUEMENT NÔTRE

Sociologie, anthropologie, psychologie : les sciences sociales sont depuis toujours aux côtés des acteurs du tourisme pour leur délivrer des éléments de prospective, des expertises comportementales ou d'autres informations issues de recherche appliquée. Le but ? Mener à la réflexion, comme ici avec Philippe Moati, Professeur agrégé d'économie à l'Université Paris-Diderot, Co-fondateur de L'ObSoCo (L'Observatoire Société & Consommation) et dernièrement auteur de « l'Observatoire du rapport des Français aux loisirs », paru en mars 2021 en collaboration avec la Compagnie des Alpes.



SOCIO-
LOGIQUEMENT
NÔTRE

INTERVIEW - Dans l'œil de l'observateur des loisirs des Français...



Philippe MOATI • Professeur agrégé à l'Université de Paris et co-fondateur de L'ObSoCo,
L'Observatoire Société & Consommation

Professeur agrégé d'économie à l'Université de Paris, Philippe MOATI a participé à la création de l'Observatoire Société et Consommation (ObSoCo). Spécialiste d'économie industrielle, l'enseignant a ensuite contribué à des travaux portant sur le commerce, la grande distribution et enfin sur les modes de consommation, ce qui l'a mené à s'interroger sur les évolutions de la société. Le sujet transversal est celui de la transformation du capitalisme du côté « offre », la structuration du tissu productif, l'organisation des marchés et la demande qui va avec.
« Tout cela nourrit ma tentative de compréhension des dynamiques d'évolution du monde dans lequel on vit », aime-t-il résumer.

QU'EST-CE QUE L'OBOSCO ET QUELS SONT LES GRANDS SUJETS DE RECHERCHE SUR LESQUELS VOUS TRAVAILLEZ PLUS PARTICULIÈREMENT ?



Philippe MOATI : L'ObSoCo a été créé il y a 10 ans. C'est à la fois une société d'études et de conseil et un réseau d'universitaires dont les membres partagent un intérêt pour l'observation et l'étude de la transformation de la consommation et des filières amont. C'est une structure dont les travaux sont sous-tendus par une même hypothèse : nous vivons une bascule dans le modèle de consommation, nous sommes en train de nous écarter du modèle mis en place dans les 30 Glorieuses et

nous défrichons un modèle de consommation alternatif. Nous nous sommes donc donné la mission de penser et d'observer ce qui est en train d'arriver. Nous menons des enquêtes générales et spécialisées sur les différents aspects de ces réalités émergentes en mesurant et en tentant de comprendre ce qui motive les comportements. Cela vient ensuite nourrir nos grilles d'analyse qui nous permettent de théoriser et interpréter les résultats...

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



SOCIO-
LOGIQUEMENT
NÔTRE

EN DÉBUT D'ANNÉE EST PARU LE RAPPORT DE L'OBSERVATOIRE
DES LOISIRS DES FRANÇAIS. QUELS SONT LES POINTS ESSENTIELS
À RETENIR DE CETTE ÉTUDE SELON VOUS ?



L'étude, réalisée en partenariat avec la Compagnie des Alpes, dresse un panorama très complet de l'engagement des Français dans les différentes catégories d'activité de loisirs. Elle comporte aussi un focus sur les vacances. Il ressort de ce focus que les Français ont encore une approche très traditionnelle des vacances : la mer, le soleil, la chaise longue, les amis, la famille... Tout cela est encore très dominant dans la manière dont on se représente ce que sont les vacances.

Nous les avons interrogés sur ce qu'ils font à cette occasion, et pour beaucoup, les vacances, c'est surtout ne pas faire grand-chose, se reposer, se ressourcer, entre amis ou en famille. Nous avons cependant constaté que les jeunes ont des vacances beaucoup plus actives que leurs aînés.

Cela a vraiment été une surprise pour moi, car je pensais que les Français avaient une approche plus active de leurs congés...

Je pensais également retrouver davantage l'idée de « démassification/démoyennisation », influencée par l'individualisme et l'envie de s'éloigner de la masse, de cultiver sa singularité. Mais les résultats recueillis dans le rapport ne le montrent pas. Par exemple, lorsque nous avons soumis aux sondés des photos représentant différentes formes de séjours pour illustrer leurs vacances idéales, la chaise longue sur une plage déserte avec une mer bleue revient systématiquement. Arrivent ensuite les activités en famille ou entre amis.

Le seul élément qui va dans le sens de cette « démassification » et qui semble se confirmer au travers d'une étude plus récente, c'est que les formules « club » ou « village de vacances », arrivent très bas dans les attentes, alors que la maison de famille, la location de maison sont privilégiées, ce qui suggère une approche plus individuelle et moins dépendante du système marchand.

Nous manquons de recul pour savoir si c'est une tendance ponctuelle due au contexte de pandémie ou une tendance de long terme. Selon nous, cette érosion est lente mais sûre, car ce type de séjour correspond de moins en moins aux envies des vacanciers, qui vont chercher des offres plus larges. Dans les visuels soumis lors de nos enquêtes, il y avait des activités plus pointues : randonnée à dos d'éléphant, yoga, chorale, culture... pour lesquelles l'attente était faible, mais néanmoins existante. Cela confirme l'hétérogénéité de la demande. En d'autres termes, les attentes se fragmentent autour d'un noyau dur, ce qui constitue un beau challenge et des sources d'inspiration pour les acteurs de l'offre, qui doivent répondre à des attentes qui s'individualisent.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



SOCIO-
LOGIQUEMENT
NÔTRE

FACE AUX ENJEUX ACTUELS, NOTAMMENT BUDGÉTAIRES,
SANITAIRES ET ÉCOLOGIQUES, LA CONSOMMATION DE LOISIRS
PEUT-ELLE ÊTRE IMPACTÉE ?



La manière dont les États ont réagi face à la crise sanitaire est assez extraordinaire et inattendue pour un système dit « capitaliste libéral ». Nous avons mis l'économie à l'arrêt, car la priorité était à la vie. Nous avons vu la plupart des États reprendre la main pour gérer la crise dans l'urgence, l'incertitude ; l'interventionnisme étatique a retrouvé ses lettres de noblesse.

Cet interventionnisme d'urgence déployé pendant la crise sanitaire semble vouloir se transformer en interventionnisme pour la reprise, notamment avec les plans de relance et les milliards mis sur la table. À l'échelle européenne, nous avons réussi à contracter des dettes en commun, un sujet totalement tabou jusque-là. Tout cela participe au fait que nous attendions une crise économique entraînée par la crise sanitaire, mais pour l'instant, nous ne constatons pas encore de choc tel que nous l'attendions. Malgré tout, la crise sanitaire n'est pas finie et il convient de rester prudent, même si, globalement, on peut être agréablement surpris sur le plan économique par la posture des États et des banques centrales occidentales, qui ont su rompre avec l'orthodoxie monétaire. Bien sûr, ces politiques inédites risquent de créer une réelle inflation par excès de création de monnaie, mais dans l'ensemble, cela a été, et continue d'être, un facteur de réassurance, qui a permis d'amortir sensiblement le coût de cette crise sanitaire.

À côté de cela, il y a une dimension sociale et sociétale. J'insiste sur ce point, car les indicateurs que l'on suit au quotidien montrent que « cela continue à bouillir dans la marmite ». Il y a encore et toujours ce sentiment de ras-le-bol qui se fait sentir, sentiment de défiance généralisée vis-à-vis de l'État, du système et des élites. La scission au sein de la société s'accroît entre ceux qui sont à l'aise dans ce monde et ceux qui ont l'impression que la marche du monde leur est complètement contraire. La flambée récente des prix de l'énergie et celle à venir des prix des produits de grande consommation sont de nature à exacerber ces tensions.

Je ne serais pas étonné qu'il y ait une crise sociale importante à brève échéance, dès que la crise sanitaire permettra aux opinions de s'exprimer. Cela pourrait compromettre la vigueur de la reprise. Il y a en France une envie de changement énorme - 80 % des personnes interrogées s'expriment en ce sens -, mais quand on leur demande « quoi », on retrouve bien cette fameuse « démoynisation » : certains veulent accélérer une transition vers un autre monde (décroissance), d'autres, plutôt à l'aise dans le monde d'hier, souhaitent son retour et la croissance rapide du pouvoir d'achat. Il n'y a plus d'idéologie à laquelle se raccrocher, ce qui provoque un bouillonnement. On ne sait pas trop ce qui pourrait en sortir, un nouveau mouvement des gilets jaunes, l'arrivée d'un homme providentiel, du populisme ? À suivre...

On constate également une réelle poussée de la prise de conscience de la gravité de la crise environnementale et de son lien avec nos modes de vie. Mais sommes-nous prêts à changer nos habitudes pour contribuer à ce que cela aille moins mal ? L'Observatoire de la consommation responsable, que nous avons conduit avec Citéo, a montré que près de 44 % de la population peuvent être considérés comme étant significativement engagés dans un mode de consommation qui tente de réduire ses impacts. Si ça dépasse largement les cercles militants, il reste beaucoup à faire. Les interrogés disent qu'ils manquent d'informations pour faire leurs choix. Ils se défont peut-être, mais néanmoins, il y a encore du chemin à parcourir pour que l'offre se mette au diapason des attentes de la société. À défaut de changements volontaires, consommateurs et entreprises subiront le durcissement des obligations réglementaires.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



SOCIO-
LOGIQUEMENT
NÔTRE

LES FRANÇAIS CONSOMMENT-ILS
LES LOISIRS DE MANIÈRE DIFFÉRENTE
DE LEURS VOISINS EUROPÉENS ET
AU-DELÀ ? EN QUOI NOS COMPATRIOTES
SE DISTINGUENT-ILS ?

 Nos compatriotes sont très engagés dans les loisirs, nous le montrons dans le rapport ; presque 80 % d'entre eux déclarent avoir une passion relevant de l'univers des loisirs... C'est donc troublant que ce secteur soit en friche. Il n'y a en effet pas de « politique loisirs », permettant d'accompagner les gens à découvrir ce pourquoi ils ont du goût et les aider à acquérir les premières compétences. C'est sans doute une piste intéressante à développer, notamment dans l'enfance, mais également à l'âge adulte. Cela peut être des acteurs publics, mais aussi privés qui peuvent prendre ce rôle. Nous avons évalué le marché des loisirs (hors tourisme) à plus d'une centaine de milliards d'euros...



D'APRÈS VOUS, COMMENT LE CONTEXTE DE
PANDÉMIE INFLUE SUR LA CONSOMMATION
DES FRANÇAIS ? ET PLUS PARTICULIÈRE-
MENT SUR LE TOURISME ?

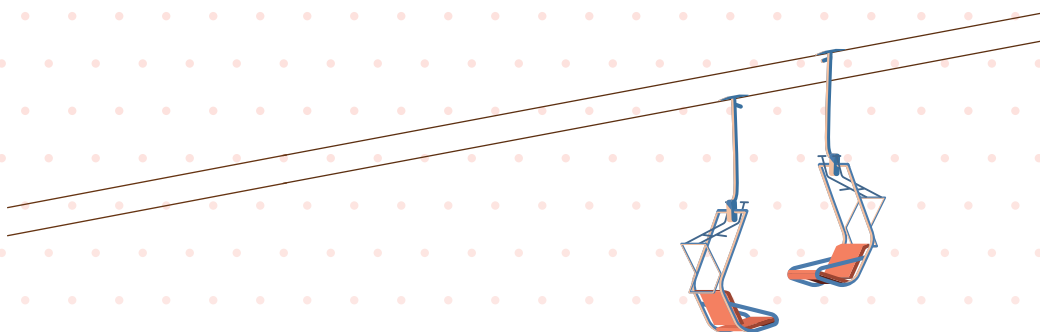
 Durant la pandémie, nous avons observé une très forte envie d'extérieur, de sortir de la maison, ne serait-ce que pour profiter d'une terrasse de café. On peut imaginer que cela amène aussi une envie de vacances. Et en même temps, la crise sanitaire a été l'occasion de renforcer l'attachement au foyer, à la maison. Les dépenses en la matière se portent d'ailleurs extrêmement bien. Les Français, déjà très attachés à leur habitat, ont beaucoup investi en la matière durant cette période, ils ont profité du temps de confinement pour améliorer leur maison, faire des travaux¹. J'aborde ce point, car nous avons observé qu'il existe une certaine fluidité entre les dépenses pour la maison et les vacances. C'est un peu l'un contre l'autre. Ceux qui ont vu leur situation financière s'améliorer pendant la crise, grâce à la déconsommation forcée, sont surtout ceux qui ont sans doute les moyens de faire les deux. Cela dit, les incertitudes actuelles incitent aussi à l'épargne de précaution. À suivre...

Globalement, il apparaît également clairement que les vacances sont désormais beaucoup plus l'occasion de se rapprocher de la nature. Il y a une idéalisation de la nature, poussée sans doute par les périodes de confinement. En ce sens, l'artificialité et la massification des stations de ski construites sur ce modèle révèlent peut-être une offre en décalage avec les attentes, à l'image des hypermarchés dans le domaine de la consommation du quotidien.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



SOCIO-
LOGIQUEMENT
NÔTRE



PARLEZ-NOUS DE L'ÉTUDE MENÉE AVEC LE CONCOURS DE LA COMPAGNIE DES ALPES (CDA).

À l'ObSoCo, nous travaillons beaucoup sur la relation entre la consommation et le bien-être ou le bonheur. Économistes et psychologues ont montré que lorsque l'on consomme déjà beaucoup, consommer davantage n'accroît pas significativement le niveau de bien-être. En réalité, cela dépend du type de consommation. Nous avons l'intuition que les consommations associées aux loisirs sont de nature à aider les personnes à éprouver du plaisir, à se réaliser, à donner du sens à leur vie. Avec la CDA, nous avons voulu avoir un regard plus général sur les loisirs, l'engagement des Français dans ces activités et leur impact sur leur bien-être.

Nous avons défini deux catégories de loisirs : d'une part les loisirs actifs dont la pratique « produit » quelque chose (un objet, une œuvre, une performance...), et qui demandent en général une compétence, un savoir-faire. D'autre part, les loisirs passifs qui renvoient plutôt au divertissement, à la distraction.

Pas loin de 40 activités de loisirs ont été analysées dans cette étude, auxquelles nous avons aussi ajouté deux points : les vacances (perception de ce que sont les vacances idéales) et les parcs d'attractions.

Outre la confirmation d'un engagement massif des Français dans les loisirs, le principal résultat de l'étude est que les loisirs actifs sont des générateurs de bien-être. Nous l'observons à deux niveaux : pendant que l'on pratique, nous ressentons des sentiments positifs qui contribuent au bien-être ; secondés ensuite par de la convivialité, de la sociabilité, au travers de réseaux par exemple.

Le deuxième niveau est plus général : plus les personnes sont engagées dans les activités de loisirs actifs, plus elles se déclarent heureuses et en situation de bien-être psychologique. Cela doit nous inciter à réfléchir à la manière dont nous répartissons les ressources financières et temporelles. La difficulté réside dans le fait que c'est l'intensité de l'engagement qui est associée à ces bienfaits, celle-ci étant fortement liée à l'acquisition de compétences. C'est là que le bât blesse : quand on démarre une nouvelle activité, on n'a pas forcément les compétences ; il y a alors un risque de se décourager et d'abandonner, au profit de loisirs passifs moins exigeants. Notre société promettant le plaisir immédiat et sans souffrance, ces vents contraires peuvent dissuader les individus d'aller dans une direction, qui pourrait pourtant leur apporter beaucoup.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



SOCIO-
LOGIQUEMENT
NÔTRE

CONCERNANT LA CONSOMMATION DE LOISIRS,
QUEL EST SELON VOUS LE PHÉNOMÈNE
LE PLUS FRAPPANT QUE NOUS AVONS VÉCU
DURANT DERNIÈRES ANNÉES ?

 Sans hésiter, je dirais que c'est l'engagement dans le DIY (Do It Yourself), une forme de loisir actif, un sous-ensemble dans lequel le « faire » se substitue à une consommation marchande. Par exemple, un quart des Français disent travailler sur des objets, les transformer, les customiser. Quand on interroge les personnes qui pratiquent le DIY, elles expliquent qu'elles le font d'abord pour le plaisir et ensuite pour d'autres considérations sociétales, par exemple « J'ai le produit qui me convient » - ce qui nous ramène à la « démoyennisation » évoquée plus haut - mais aussi la maîtrise de la manière dont c'est fait en réaction à la défiance à l'égard des « produits du commerce », ou enfin la volonté d'accroître son autonomie vis-à-vis d'un système marchand que l'on critique.



¹ Selon une étude réalisée par CSA Research pour Cofidis France et Rakuten France en octobre 2020, près de la moitié des Français (48 %) ont réalisé l'an passé des travaux dans leur logement et 19 % projettent d'en effectuer dans les mois à venir. La tendance se révèle plus marquée encore chez les actifs en télétravail (61 %), les CSP+ (59 %), les propriétaires (56 %) et les personnes habitant dans une maison (52 %).



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 1



SOCIO-
LOGIQUEMENT
NÔTRE



COMPRENDRE LES MUTATIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DE LA CONSOMMATION ET ACCOMPAGNER LES STRATÉGIES D'ADAPTATION

L'ObSoCo est une société d'études et de conseil en stratégie née en 2011 de la conviction que nous sommes en train de vivre une période de transformation profonde du modèle de développement des sociétés occidentales. Le modèle de consommation est en mutation et l'architecture des marchés de consommation en cours de redéfinition. L'ensemble des acteurs économiques et institutionnels doivent aujourd'hui repenser la façon dont ils se positionnent et créent de la valeur pour satisfaire le consommateur et le citoyen. Une tâche qui exige de remettre en cause ses visions du monde et de renouveler les concepts et grilles de lecture, afin de donner sens aux mutations de la société et de la consommation pour mieux s'y adapter.



Philippe MOATI

Professeur agrégé d'économie à l'Université de Paris, Co-fondateur de L'ObSoCo, L'Observatoire Société & Consommation.

Au cours des 23 ans qu'il a également passés au CRÉDOC*, il a développé une expertise reconnue sur le secteur du commerce, ainsi que sur les comportements de consommation.

Parmi ses derniers travaux : « L'Observatoire du rapport des Français aux loisirs », paru en mars 2021 en collaboration avec la Compagnie des Alpes. Une somme de données, calculs, sondages qui, au final, donne une anatomie du temps libre des Français en plein cœur d'une année marquée par le confinement. De quoi dégager quelques idées force en sa compagnie.

* Le CRÉDOC, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, est un organisme d'études et de recherche au service des acteurs de la vie économique et sociale.

Depuis sa création en 1954, le CRÉDOC analyse et anticipe le comportement des individus dans leurs multiples dimensions : consommateurs, agents de l'entreprise, acteurs de la vie sociale. Il a mis en place depuis 1978 un dispositif permanent d'enquêtes sur les modes de vie, opinions et aspirations des Français et s'est spécialisé dans la construction de systèmes d'information, dans les enquêtes quantitatives ad hoc, dans les enquêtes qualitatives par entretien ou réunions de groupe et dans l'analyse lexicale.



TENDANCE 2

DES PISTES POUR L'HIVER ?

L'hiver peut-il évoluer vers un tourisme « x » saisons ? Quels sont les exemples qui marchent et peut-on se servir de l'hiver comme d'un outil de développement de l'été ?

Faut-il en venir aux quotas pour limiter la fréquentation ?

La ville à la montagne, une opportunité pour exploiter à l'année les infrastructures touristiques ?

L'hiver au futur, c'est beaucoup de questions, ce qui prouve l'intérêt du sujet et laisse envisager l'espoir de solutions qui commencent déjà à poindre...



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

Des années 1970 à nos jours : quelles évolutions des pratiques sportives en montagne ?



Véronique REYNIER • Maîtresse de conférences en STAPS à l'Université Grenoble Alpes, membre du laboratoire SENS et chercheuse associée au sein du laboratoire PACTE.

Les années 1970 marquent le renouveau de la créativité sportive et entraînent de profondes mutations dans le milieu de la montagne, où la tradition était jusqu'alors particulièrement prégnante. Centrés autour de la pratique du ski et de l'alpinisme, les sports de montagne se trouvent ainsi engagés dans un processus de transformation et de diversification, qui ne s'est depuis pas tari. La créativité sportive s'exprime sur les pentes, les parois, la neige, dans l'eau, dans les airs et semble sans limite. Cette dynamique inventive a été marquée par différentes périodes d'évolution et se caractérise aujourd'hui en montagne par l'extrême diversité des pratiques sportives et des formes d'engagement.

« Initialement réservés à des sportifs hors normes, l'aventure et l'extrême deviennent des modèles de référence et se généralisent. »

L'HARMONIE PLUTÔT QUE LA PERF'

Le vent de liberté et de créativité, qui s'engouffre dans les vallées à la fin du XX^e siècle, participe à la diversification des engins de pratique et à l'invention de nouveaux sports, que ce soit en station ou en terrains non ou peu aménagés. L'heure n'est plus à la conquête, à l'effort et à la performance ; il s'agit d'exprimer sa soif de liberté, d'être en harmonie

avec la nature et de se faire plaisir en « apprivoisant » l'ensemble des ressources dont la montagne recèle. Le champ des possibles se multiplie, le matériel se renouvelle, les usages des lieux se transforment, les voies se « libèrent », de nouveaux espaces récréatifs se dessinent. Qu'il s'agisse d'activités aussi diverses que le parapente, le snowboard ou l'escalade, elles sont le symbole d'un art de vivre basé sur la nature, le plaisir et les sensations.



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

CONFRONTATION À L'INCERTITUDE

Cette évolution de la pratique sportive s'insère dans un contexte international de mutations sociales et culturelles, qui puise ses racines dans les mouvements de protestation qui émergent aux États-Unis dans les années 1950. S'érigeant face aux habitudes consuméristes et au conformisme de leurs concitoyens, les leaders de la contre-culture américaine définissent des principes de vie privilégiant notamment le jeu, la recherche de sensations profondes et la transgression des normes en vigueur. Dans le domaine du sport, ce sont les surfeurs californiens qui, les premiers, revendiqueront les fondements de ce mouvement dans leur pratique. Ils feront de nombreux émules, et notamment en France, où ces pratiques seront rassemblées sous la bannière générique de « sports de glisse » dans les années 80. Malgré le caractère « technique » de ce terme, il renvoie principalement aux aspects symboliques de la pratique, ce qui explique que l'escalade pourra bénéficier de cette appellation, contrairement au ski alpin, jugé trop rigide et formaté. Ces pratiques comportent une visée transgressive, elles expriment une volonté de renverser les codes et de s'opposer à l'ordre social établi. Davantage que de simples loisirs, elles sont de véritables « styles de vie », alternatifs et distinctifs. Qu'elles se soient développées en station ou ailleurs, les pratiques de « glisse » introduisent en montagne de l'incertitude quant à la définition du sens de l'espace et de l'éthique sportive. Elles ont ouvert les codes et rendu possible la diversification des pratiques, qui ne cesse depuis de se poursuivre.

L'évolution qui suivra sera marquée par la radicalisation de l'engagement, avec le développement d'activités sportives dans lesquelles les notions d'extrême et d'aventure semblent prendre le pas sur la dimension ludique. Il s'agit de repousser et de tester ses limites en s'engageant dans des conditions de pratiques qui exacerbent l'incertitude. Cette confrontation à l'incertitude peut passer par une mise en danger parfois extrême (qu'illustre parfaitement la pratique du base-jump ou du wingsuit) et/ou une confrontation à ses limites physiques et mentales (la course à l'enchaînement de sommets en un temps record en alpinisme en est un exemple).

« Les pratiques sportives se combinent et s'hybrident, élargissent le champ des possibles et donnent à chacun la possibilité de « vivre » son rapport à la montagne dans l'éclectisme. »

SLOW MOTION !

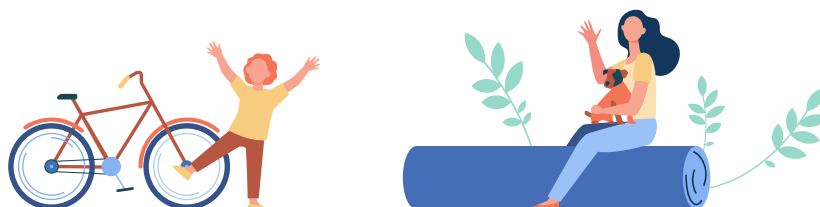
Initialement réservés à des sportifs hors normes, l'aventure et l'extrême deviennent des modèles de référence et se généralisent ; la montagne devient ainsi l'objet « d'exploits » sportifs en tout genre. Les défis deviennent ceux que l'on se lance et sont donc plus accessibles. L'engouement pour les épreuves d'ultra endurance et les raids aventure en sont une illustration, tout comme l'attrait que suscitent des pratiques telles que le rafting ou le canyoning.

Plus récemment, l'évolution des activités de montagne semble marquée par la recherche de la simplicité, de l'authenticité et de la sobriété. L'heure n'est plus au radical, à la démesure et à l'exploit. Les pratiques se veulent plus « soutenables », elles se « radoucissent » et permettent l'immersion dans la nature, vécue comme un espace de reconnexion à soi-même et aux autres. La montagne devient dès lors un bien précieux qu'il s'agit de (re)découvrir avec lenteur et discrétion et de protéger avec l'esprit du « leave no trace » (ne pas laisser de trace). La croissance du nombre de pratiquants de la randonnée à pied, à ski ou en raquettes traduit cette aspiration pour une montagne « non aménagée » et un rapport à la pratique basé sur le bien-être. Ces activités, parce qu'elles ne requièrent généralement pas de compétences particulièrement exigeantes, permettent à chacun d'adapter sa pratique à son niveau de potentialité. La segmentation et la différenciation laissent alors ici place à la rencontre et au partage.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?



La montagne accueille aujourd'hui une multitude d'activités, qui portent les marques des contextes sociaux, économiques, politiques et climatiques dans lesquelles elles se sont développées. Elles traduisent une évolution des mentalités et des besoins, mais ne sont généralement pas l'expression de ruptures radicales, comme ce fut le cas dans les années 70, ayant initié ce mouvement de créativité sportive. Nous ne sommes plus dans la dissidence et la différenciation, ni dans « une mono-culture sportive qui réduit la relation à la nature à la performance, à l'épreuve, au ludisme ou au défi » (Corneloup, 2011, 7). Les pratiques sportives se combinent et s'hybrident, élargissent le champ des possibles et donnent à chacun la possibilité de « vivre » son rapport à la montagne dans l'éclectisme.

Bibliographie de référence

- » Bessy, O. (2005). Sociologie des pratiquants de l'extrême. Le cas de figure des participants au Grand Raid de La Réunion. *STAPS*, 69(3), 57-72.
- » Corneloup, J. (2011). La forme transmoderne des pratiques récréatives de nature. Développement durable et territoires, Réseau « Développement durable et territoires fragiles », 2 (3), 1 - 15.
- » Diénot J. ; Theiller D. (1999), Les nouveaux loisirs sportifs en montagne : les aventuriers au quotidien, Talence : MSHA.
- » Loret, A. (1995). Génération Glisse. Paris : Autrement.
- » Maurice, A. (1987). Le surfer et le Militant, valeurs et sensibilités politiques des jeunes, en France et en Allemagne, des années 60 aux années 90. Paris : Autrement. Reynier, V. ; Soulé B. ; Pabion-Mourès J., Du freestyle au snowpark. Evolution du public, des pratiques et du rapport au risque, Grenoble : PUG.
- » Yonnet, P. (1998). Système des sports. Paris : Gallimard.



Véronique REYNIER

Elle développe des projets de recherche portant sur l'évolution des pratiques sportives de montagne, du rapport au risque et de la transition des territoires de montagne. Elle co-dirige le master MSTM (Management du Sport : Tourisme et Montagne) qui a pour objectif de former des spécialistes du management de projets sportifs et touristiques intégrant les grands enjeux (sociaux, économiques et climatiques) auxquels sont soumis les pratiques et les territoires de montagne actuellement en pleine mutation.



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

Et si le ski devenait une véritable expérience collective ?



Nico DIDRY • Maître de conférences à l'Université Grenoble Alpes

Alors que les tendances de consommation actuelles montrent une réelle envie de partage et d'expérience collective, l'activité ski - par ses caractéristiques structurelles, mais aussi par une représentation trop ancrée dans une dimension sportive et individuelle - apparaît moins en adéquation avec les attentes des consommateurs que par le passé. Et si on imaginait un ski collectif ?

LES INTERACTIONS SOCIALES ET ÉMOTION- NELLES AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE DE LOISIRS



Les recherches en psychologie sociale et en marketing ont depuis longtemps mis en avant l'importance de la dimension sociale de l'expérience de consommation des loisirs. On sait aujourd'hui que l'activité de loisirs est non seulement guidée par la recherche d'expériences, d'ordre individuel, à fortes dimensions affectives et hédoniques, mais qu'elle repose aussi sur une dimension interpersonnelle avec le vécu d'une expérience partagée (Bourgeon-Renault, Filser et Pulh 2003).

Les interactions sociales de l'activité de loisirs sont des sources de satisfaction de l'expérience de consommation (Crandall, 1979, Kyle & Chick, 2002). De la même manière, l'absence de compagnon est un frein majeur à la participation à une activité (Searle & Jackson, 1985). Enfin, il faut souligner que l'activité de loisir préférée inclut toujours une activité et des interactions positives vers autrui (Horna 1994).

Plus encore, au-delà des interactions sociales, ce sont les interactions émotionnelles qui sont recherchées. Dans son ouvrage « Le partage social des émotions » (2005), Bernard Rimé a montré que les émotions ne sont pas vécues pour soi-même, mais pour les partager. On parle alors de partage social des émotions. Des études plus récentes ont validé que la dimension

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

émotionnelle collective est un composant central de l'expérience de consommation récréative (Didry, 2016). Une forte intensité et une fréquence importante des échanges émotionnels vont favoriser l'appropriation de l'expérience par le consommateur et l'immersion de celui-ci. Dans le contexte des festivals de musique par exemple, les festivaliers développent de réelles stratégies et logiques de consommation en fonction de cette dimension émotionnelle (Didry et Giannelloni, 2020). Ils façonnent leur manière de vivre l'expérience en fonction des interactions émotionnelles recherchées. Le « vivre ensemble », mais surtout le « partager des émotions ensemble », prime sur le reste, ce qu'on observe dans l'ensemble du secteur des loisirs.

LE SUCCÈS DES EXPÉRIENCES LUDIQUES COLLECTIVES

Ce besoin de partager ses émotions est d'ailleurs accentué par l'utilisation exponentielle des réseaux sociaux, qui ont rendu ce partage systématique même s'il est virtuel, et cela par toutes les générations de consommateurs. Ces attentes expliquent en grande partie le succès actuel des expériences ludiques collectives comme les escape games ou les colors runs (dont la course n'est qu'un prétexte à vivre des émotions ensemble). Les caractéristiques communes de ces deux offres expérientielles sont liées à la fois à l'aspect ludique, mais aussi au fait qu'elles offrent du temps de partage en continu tout au long de l'expérience. En ce sens, elles répondent parfaitement au besoin actuel des consommateurs.

« Pour que la pratique du ski (stricto sensu) devienne un véritable loisir collectif, la dimension émotionnelle collective doit guider les décideurs dans le développement de l'offre sur piste. Il s'agit ainsi de passer d'une production d'émotions individuelles à une production d'émotions partagées. »

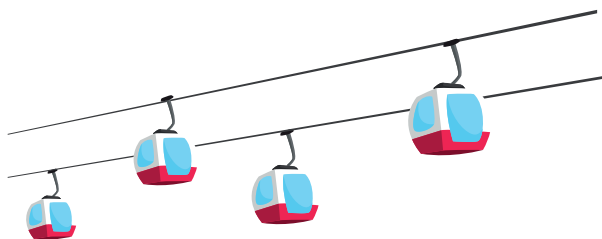
L'EXPÉRIENCE COLLECTIVE EN STATION, C'EST EN DEHORS DE LA PRATIQUE DU SKI

La pratique du ski, par ses caractéristiques structurelles, impose des freins aux interactions émotionnelles. Le partage social des émotions s'opère de trois manières : via les expressions faciales, les expressions verbales et les expressions posturales. Du point de vue des expressions faciales, le port de lunettes ou d'un masque et parfois d'un tour de cou recouvrant le bas du visage, limitent l'expression des émotions, ce qui est un réel frein au partage par ce biais. De plus, les interactions sociales et émotionnelles ne peuvent être mises en place que lors des phases statiques, c'est-à-dire les pauses, et rarement pendant que l'on descend, ce qui là aussi, limite le temps dédié à ces échanges. Les queues des remontées mécaniques et les remontées en elles-mêmes peuvent être l'occasion d'échanger, si tant est que l'on puisse être avec ses compagnons dans ces moments-là, ce qui n'est pas toujours possible en période de forte affluence, lorsqu'il faut remplir les télécabines ou télésièges. Concernant la file d'attente, l'atmosphère émotionnelle de celle-ci va fortement impacter l'intensité et la nature des émotions. En effet, pour que les conditions soient propices au partage, il faut que l'on ne soit pas préoccupé par son voisin qui double ou celui qui nous talonne et marche sur nos skis. La densité sociale n'est ainsi pas souvent idéale pour développer des interactions émotionnelles recherchées. Ainsi, de par sa nature de sport individuel, son organisation et ses contraintes en termes d'équipement, l'activité ski n'offre pas les conditions optimales pour développer en permanence des interactions émotionnelles. Celles-ci sont alors rendues épisodiques.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?



« Les émotions ne sont pas vécues pour soi-même, mais pour les partager [...]. La dimension émotionnelle collective est un composant central de l'expérience de consommation récréative [...]. Dans le contexte des festivals de musique par exemple, les festivaliers développent de réelles stratégies et logiques de consommation en fonction de cette dimension émotionnelle. »



Cependant, sur le domaine skiable, on peut identifier trois principales zones où l'on peut se retrouver, prendre du temps. Ces trois espaces communs sont les chill zones des snowparks, les pistes ludiques avec des ateliers et jeux sur lesquels les skieurs vont moins vite et font des pauses (du type Marcel's Farm à l'Alpe d'Huez), et enfin les espaces festifs (dancefloor d'altitude, comme par exemple La Folie Douce). Ces espaces communs rencontrent un réel succès au vu de leur fréquentation. Il convient de se demander dans quelle mesure l'engouement pour le ski-clubbing (faire la fête sur les pistes en journée, dans des bars d'altitude transformés en dancefloor) comblerait ce besoin d'interactions émotionnelles que la pratique du ski ne permet pas à un tel niveau. En effet, l'une des caractéristiques principales de cette expérience festive est la production d'effervescences collectives (Durkheim, 1912) et la communion émotionnelle (Maffesoli, 2012) qui en découle. Elle vient bousculer le rituel de l'après-ski, mais aussi les logiques de consommation du ski, puisque les skieurs prennent sur leur temps de ski pour faire la fête : l'envie d'être sur les pistes, mais de pouvoir partager.

Les offices du tourisme ont dans l'ensemble bien compris cette attente de partage et mettent en scène ces moments dans leur communication, mais souvent hors du ski en lui-même (après-ski, restaurant, balades). Mais que peut-on faire pour développer les interactions émotionnelles pendant la pratique du ski ?

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

CONSIDÉRER LE SKI COMME UNE EXPÉRIENCE COLLECTIVE À CHAQUE MOMENT

Cela nécessite un changement de paradigme et d'intégrer que les consommateurs ne sont pas tous là pour avaler du dénivelé (négatif). Intégrer la dimension émotionnelle collective dans les valeurs de l'expérience ski, au même titre que la dimension esthétique, sportive ou encore de déconnexion, est un premier pas. Il s'agirait alors de reconsidérer l'offre ski.

Il s'agit donc de créer les conditions favorables à l'échange. Une piste (avec ou sans jeu de mots) serait de repenser l'organisation spatiale du ski, en aménageant plus de zones d'échanges, que cela soit des zones de pique-nique, de contemplation, de photo ou tout simplement des zones d'arrêt sécurisées, afin que les pauses puissent se faire non pas en bordure de piste avec le flux de skieurs qui défile au bout des spatules, mais dans un espace tranquille, dans lequel l'attention des skieurs peut se consacrer entièrement aux relations interpersonnelles. L'aménagement des pistes semble être un levier important à ce niveau. De la même manière, envisager la file d'attente aux remontées mécaniques comme un moment d'échange impose des modifications dans son organisation, afin notamment d'atteindre une densité sociale optimale, que l'on qualifie alors de densité émotionnelle.

Second temps de la réflexion, après avoir cherché à faciliter le partage d'émotions, il pourrait s'agir aussi de susciter les interactions émotionnelles au travers d'une expérience collective. La proposition d'expériences ludiques collectives, soit par l'aménagement du terrain, soit par la mise en place de jeux, défis, challenges est un axe à considérer à ce niveau.

Pour que la pratique du ski (stricto sensu) devienne un véritable loisir collectif, la dimension émotionnelle collective doit guider les décideurs dans le développement de l'offre sur piste. Il s'agit ainsi de passer d'une production d'émotions individuelles à une production d'émotions partagées.



Nico DIDRY 

Maître de conférences, responsable du master « Stratégies Économiques du Sport et du Tourisme » et chercheur au CREG, Université Grenoble Alpes

Enseignant-chercheur à l'Université Grenoble Alpes, spécialisé dans l'étude du comportement du consommateur, Nico Didry utilise une approche ethnomarketing pour investiguer en profondeur le vécu émotionnel des expériences de consommation qui sont le cœur de ses recherches. Impliqué de longue date dans le monde de la glisse et de la montagne (entraîneur de l'équipe de France de snowboard, responsable de la glisse à l'université), son terrain de jeu est aussi son laboratoire.





DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

La micro-aventure : une perspective durable pour les territoires ?



Dominique KREZIAK • Enseignant-chercheur en marketing à l'IAE Université Savoie Mont Blanc et membre du laboratoire de recherche IREGE



Davy DEMALINE • Chargé de mission Tourisme Outdoor et Transition Écologique

Une micro-aventure est une aventure « courte, simple, proche de chez soi et accessible techniquement et économiquement » selon Alastair Humphrey (aventurier anglais, auteur et conférencier), qui a popularisé ce terme à partir de 2012.

« La crise sanitaire a rendu plus aigüe encore l'envie de nature, comme le montre le nombre de visiteurs notamment venus en montagne alors que les remontées mécaniques étaient fermées cet hiver. »

Selon lui, pas la peine d'être Mike Horn, de partir à l'autre bout du monde, d'un mois de congés ou d'une forme physique éblouissante, la micro-aventure consistant plutôt à insérer des activités et/ou des moments d'aventure qui restent conciliables avec la vie courante : réaliser un bivouac un soir de semaine, un after-work autour d'un feu dans la nature, faire du paddle sur une rivière urbaine et plus généralement explorer les espaces naturels à proximité, dans le cadre de courte itinérance sur le temps du week-end... L'idée de fond pourrait ainsi être résumée : pas besoin de partir loin et longtemps pour vivre une expérience dépayssante, une « aventure ». Il est possible de créer ce sentiment en se décalant et en s'extrayant de ses habitudes

et de son mode de vie quotidien, en recréant du « hors-quotidien »¹ dans l'espace-temps de la vie courante. La micro-aventure constituerait ainsi plus un état d'esprit et une mise en situation qu'un ensemble de pratiques nouvelles.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

UN TERME QUI CRISTALLISE UNE ENVIE DE NATURE ET DE PROXIMITÉ

Ce concept connaît un certain succès et suscite un intérêt grandissant dans les médias et chez de plus en plus de professionnels. Mode ou tendance de fond ? L'avenir le dira, mais le sujet fait déjà débat, tant le concept donne lieu à des interprétations et des déclinaisons diverses, du fait d'une définition relativement ouverte et de la relativité de la notion d'aventure. En effet, où est l'aventure dans une simple balade dans la nature ? Le succès du concept a vu apparaître sur le marché de nouveaux opérateurs, comme Chilowé ou Deux Jours pour Vivre, qui proposent des idées, des itinéraires et des conseils pratiques pour réaliser par soi-même ses micro-aventures, voire les commercialisent clés en main dans certains cas. Une étude² menée ce printemps montre que de nombreuses destinations touristiques se sont aussi appropriées le terme en l'apposant simplement sur des offres de loisir et de prestation préexistantes, diluant ainsi le sens premier du concept très lié aux notions d'autonomie et d'itinérance courte. La micro-aventure le reste-t-elle si elle est marchandise et organisée, c'est à dire récupérée et digérée par le système de l'offre touristique ? ; ou perd-elle son âme et son sens ? Ce débat, qui reste lui aussi ouvert, caractérise souvent le processus de diffusion de toute innovation qui se banalise, que cette innovation émerge des pratiquants comme c'est le cas ici, ou des prestataires. Nommer un terme n'invente pas un phénomène, mais le fait exister. L'écho que la micro-aventure a rencontré montre que le terme lui-même a permis de cristalliser et de rendre visible des tendances diffuses, qui ont trouvé dans ce concept une incarnation : le désir de reconnexion avec la nature, la revalorisation du local et de la proximité, mais aussi l'expression de la prégnance des préoccupations écologiques. De quoi la micro-aventure est-elle le signe ? Que dit-elle sur les pratiques touristiques ? Que dit-elle des clients, de la société ? Qu'est-ce que les territoires et les organisations touristiques peuvent faire de cette tendance ? S'agit-il d'une pratique durable ?

« La micro-aventure constituerait ainsi plus un état d'esprit et une mise en situation qu'un ensemble de pratiques nouvelles. »

DES LOGIQUES DIVERSES

Observant des pratiquants sur un lieu de sport outdoor, nous avons identifié avec mes collègues et co-auteurs, Hélène Michel et Marielle Salvador, plusieurs registres de pratiques liées à la micro-aventure, plusieurs façons de l'interpréter et plusieurs logiques à l'œuvre chez les pratiquants³. La pratique peut globalement s'interpréter comme une forme de réenchantement du quotidien et du local, une manière de réintroduire du merveilleux et de l'extraordinaire dans l'expérience des lieux ordinaires et de la vie courante, une porosité heureuse entre les espace-temps du quotidien et des vacances. Elle est certes une recherche de sens donné à sa vie, une volonté de profiter de son territoire et d'échapper aux injonctions de la vie quotidienne. Mais elle peut aussi s'apparenter, pour certains, à une logique productiviste de chasse aux temps morts, une quête post-moderne d'optimisation, en intercalant autant que possible des activités signifiantes dans chaque interstice temporel de son emploi du temps. Une logique de collection et de distinction peut aussi être à l'œuvre, consistant à cocher peu à peu les cases de la to-do-list d'une existence réussie, avec les 50 ou 100 ou 1000 choses à faire/voir/visiter/expérimenter dans sa vie, autre source de grands succès de librairie, et signe d'accomplissement post-moderne. Une logique ludique et créative s'exprime enfin, avec une réécriture personnelle des règles du jeu légitime de l'aventure dans la pratique de ses loisirs.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?



DES BONNES NOUVELLES...

La crise sanitaire a rendu plus aigüe encore l'envie de nature, comme le montre le nombre de visiteurs notamment venus en montagne, alors que les remontées mécaniques étaient fermées cet hiver. Les ventes de matériel de bivouac se sont envolées durant le printemps et l'été. Le débat est ouvert quant à savoir si cette pratique est légitime ; et il est facile de railler le terme d'aventure utilisé : où est-elle dans le simple fait d'aller dehors, ou même d'aller dormir dehors, tout en restant à proximité de chez soi ? D'autant plus que les professionnels du tourisme de montagne sont souvent eux-mêmes pratiquants d'activités outdoor et d'itinérances courtes (sans les nommer micro-aventure) et n'y voient donc rien d'extraordinaire. Mais les autres ? Les habitants des vallées alpines, dont une majorité ne vient pas en montagne, ne skie pas ou ne randonne pas ? Et ces jeunes qui la trouvent peu attirante ? Si la micro-aventure les fait rêver, n'est-ce pas une bonne nouvelle ? L'imaginaire puissant de l'aventure peut souffler sur des territoires de montagne, moyenne et haute, avec un engagement physique et temporel variable, parfois juste pour s'y immerger le temps d'une soirée ou d'un week-end. Une idée germe que ces territoires peuvent aussi être visités non pas uniquement pour y pratiquer une activité physique, mais pour être appréciés simplement pour leurs aménités, dont certaines constituent un véritable luxe : espace, fraîcheur, contact avec la nature, dépaysement facile et conciliable avec la vie quotidienne.

... AUX CONFLITS D'USAGE

Mais l'envie de micro-aventure se heurte à des écueils pour les territoires : l'accueil de visiteurs qui ne semblent pas toujours connaître ni surtout respecter les règles et usages des lieux, et surtout de visiteurs qui risquent de ne pas rapporter grand-chose sur le plan économique, car il s'agit d'activités en grande partie non marchandes. Cet été, plusieurs territoires se sont vus dépassés par un afflux de visiteurs et ont dû prendre des mesures de restriction d'accès. Redécouvrir le tourisme de proximité peut être une pratique durable, dans la mesure où elle permet de réduire les déplacements et leurs impacts environnementaux, tout en ayant un impact positif potentiel sur le développement de certains territoires moins fréquentés. Il permet aussi de revaloriser une forme de locavorisme touristique, potentiellement plus étalé en saison et en espace que le tourisme plus traditionnel. Mais le modèle atteint ses limites, lorsqu'il induit ou renforce sur certains sites des phénomènes de surfréquentation, auxquels la crise Covid a donné une nouvelle visibilité : déchets sauvages, bivouacs et incivilités sur des terrains privés, non-respect des règles élémentaires liées au milieu... Que faire pourtant de ces nouvelles envies ?

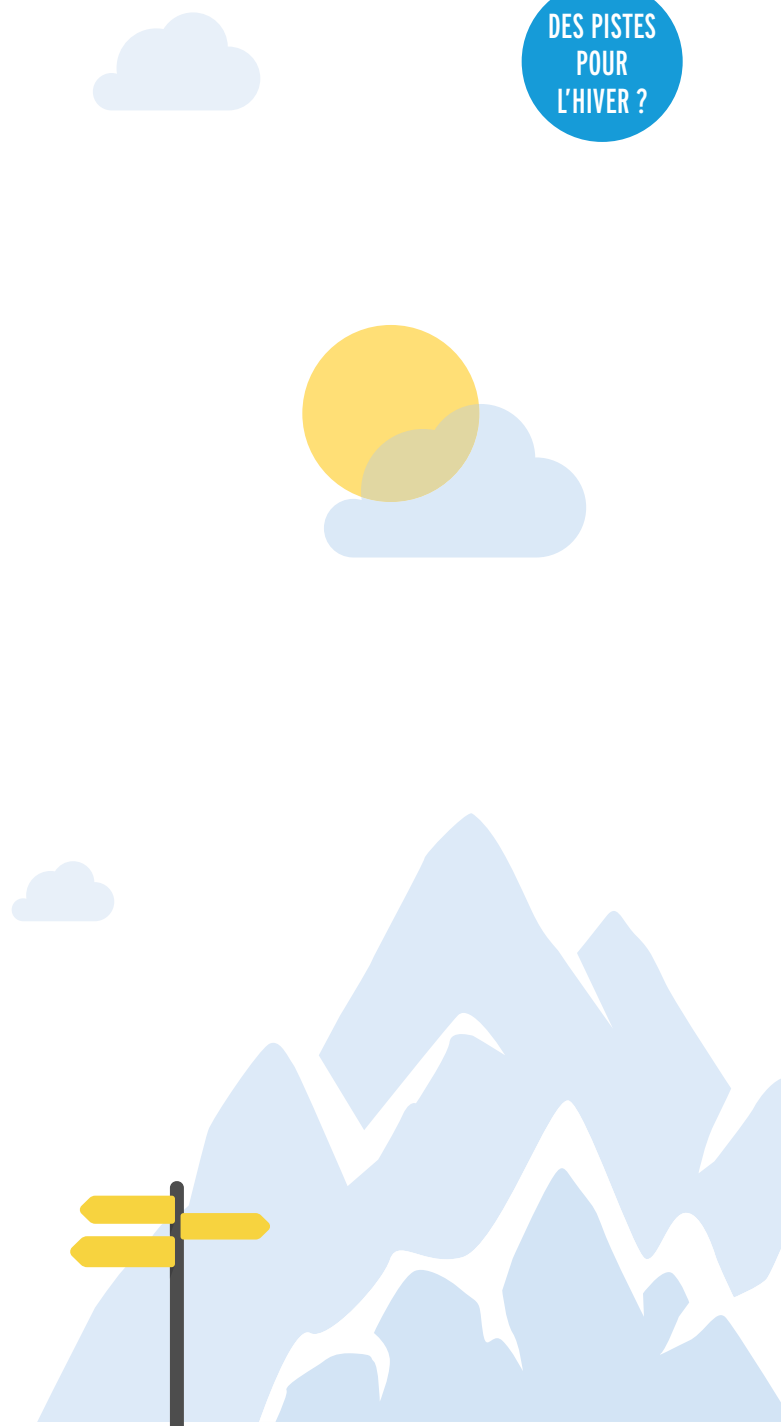
5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

REPENSER L'IMAGINAIRE...

Les acteurs des territoires de montagne s'interrogent depuis longtemps sur leur attractivité quatre saisons, en dehors du seul ski. L'envie de pratiques informelles de nature sur un territoire de montagne est alors un signal très positif, un élan qu'il serait dommage d'étouffer. Ainsi, la plage est-elle un haut lieu de pratique informelle, où l'on peut rester sans faire quoi que ce soit de particulier, si ce n'est apprécier un lieu souvent gratuit sur le moment, mais générant de façon indirecte des bénéfices majeurs pour les espaces qui en disposent. Souhaiter avoir un retour économique direct et rapide des visiteurs est légitime, mais il peut être « payant » d'élargir la perspective, alors que la question du renouvellement de la clientèle se pose et que les destinations rivalisent d'innovation pour attirer justement ces clientèles et ces jeunes. L'évolution vers le tourisme quatre saisons, la diversification et le réenchancement des destinations de montagne, appelée des vœux de tous pour assurer la durabilité du tourisme et la transition des territoires, viendra-t-elle seulement de visiteurs payants, ayant passé toutes les épreuves de l'acculturation au milieu montagnard et respectant soigneusement des règles parfois implicites, de visiteurs qui dépensent et correspondent parfaitement aux offres développées pour eux par les acteurs du tourisme ? Peut-être que non. La pratique spontanée gagne alors à être interprétée comme un signal du marché, une forme d'innovation par les utilisateurs-pilotes qui se diffuse. Peut-être ces formes nouvelles, ou surtout devenues plus visibles, constituent-elles une forme d'innovation imprévue, à laquelle il convient de s'adapter. Les « bivouacs fraîcheur » durant l'été, que certaines destinations commencent à envisager, pourraient être une source d'inspiration.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?



« La pratique [de la micro-aventure] peut globalement s'interpréter comme une forme de réenchantement du quotidien et du local, une manière de réintroduire du merveilleux et de l'extraordinaire dans l'expérience des lieux ordinaires et de la vie courante, une porosité heureuse entre les espaces du quotidien et des vacances. »

... ET LA STRUCTURATION DE L'ACCUEIL

Les territoires sont-ils prêts et préparés à recevoir ces micro-aventuriers, dont beaucoup ne cherchent pas tant l'activité que l'expérience de l'autonomie et de l'espace ? La question de la protection de la nature et du territoire devra être réfléchie avec ces nouveaux usages. Prendre en compte ces derniers, ou leur augmentation, les conflits qu'ils engendrent, répondre à l'envie de nature et tirer parti de l'imaginaire positif de la micro-aventure peut être l'occasion de réfléchir collectivement à une structuration renouvelée des espaces naturels, dans une logique de transition. Faut-il laisser les micro-aventuriers évoluer librement ? Heureusement oui, dans de nombreux cas, mais pas dans n'importe quelles conditions. Certains auront envie d'encadrement et/ou d'hébergement qualitatif et trouveront dans l'offre actuelle en évolution de quoi répondre à leurs envies. D'autres voudront surtout ne pas être accompagnés. Mais à l'instar des parcs naturels nord-américains, accueillir peut aussi signifier canaliser. Ainsi, aménager très sommairement des aires de bivouac pourrait permettre d'encadrer, de

réguler et de limiter les dégâts : emplacements vastes (car le luxe en la matière, c'est l'espace), cylindre métallique fixe pour le feu (et interdiction vérifiée de faire du feu ailleurs), parfois un point d'eau collectif, des installations sanitaires rudimentaires, un grand bac poubelle là où c'est possible, ou des informations claires pour expliquer leur absence et la nécessaire gestion individuelle des déchets, pour un prix souvent très modique..., sont autant de voies à explorer. Cette mise à disposition de solutions alternatives abordables, et qui respectent l'envie d'espace et de simplicité, peut rendre plus légitime les interdictions et/ou les restrictions d'accès (quotas, réservation) sur d'autres lieux. Elle peut permettre de répartir l'utilisation de l'espace et de désengorger les points d'affluence, sur lesquels la question des quotas peut être discutée. Ces points d'accueil peuvent aussi constituer des réseaux d'itinérance d'une autre forme, sur des territoires moins développés sur le plan touristique, mais ayant beaucoup à offrir en termes de nature et de fraîcheur face aux étés brûlants de la plaine.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?



Dominique KREZIAK 

Enseignant-chercheur en marketing à l'IAE Université Savoie Mont Blanc, membre du laboratoire de recherche IREGE, où elle coordonne l'axe Environnement, Consommation durable et Tourisme. Ses recherches portent sur le comportement des consommateurs et l'expérience client dans le domaine de l'économie circulaire et du tourisme, avec le soutien de l'ADEME et du Labex ITTEM (Innovation et Transition Territoriale en Montagne). Elle est la responsable scientifique de la chaire Tourisme Durable de la Fondation de l'Université Savoie Mont Blanc.

En relocalisant et remobilisant l'imaginaire de l'aventure, la micro-aventure participe à réenchanter le quotidien et la proximité au travers de pratiques outdoor informelles. Elle n'invente pas ces dernières, mais contribue à les faire connaître et les réinterpréter auprès d'un nouveau public de jeunes et d'urbains, qui n'en ont peut-être pas (encore) les codes. Elle cristallise des aspirations et des attentes diffuses et néanmoins grandissantes dans la société de reconnexion avec la nature, de revalorisation du local et de la proximité, de liberté et d'être acteur de la construction de ses loisirs, dans une perspective durable et de préservation de l'environnement. Comme toute évolution dans les usages récréatifs, le développement de ces pratiques informelles soulève des problématiques d'encadrement et de gestion des flux, bouscule les modèles et les cadres en place. Mais dans un contexte d'intenses réflexions sur la diversification et le renouvellement de l'imaginaire de la montagne, sur la durabilité et la transition des modèles d'activités du tourisme, cette tendance est un révélateur et un signal de l'évolution des attentes d'une clientèle jeune et urbaine sur laquelle il est pertinent de se pencher.

1 Philippe Bourdeau, « Territoires du hors-quotidien : une géographie culturelle du rapport à l'ailleurs dans les sociétés urbaines contemporaines ; le cas du tourisme sportif de montagne et de nature. », HDR Université de Grenoble, 2003.

2 Davy Demaline « La micro-aventure, facteur ou marqueur de transition ? », mémoire Université Grenoble Alpes, 2021. www.dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03345262

3 www.theconversation.com/la-microaventure-le-voyage-en-bas-de-chez-soi-125327
www.theconversation.com/le-domicile-nouveau-terrain-de-jeu-des-microaaventuriers-137112



Davy DEMALINE 

Chargé de mission Tourisme Outdoor et Transition Écologique

Ancien directeur de Scènes de Musiques Actuelles, il entreprend une reconversion professionnelle dans le secteur du tourisme outdoor et durable. Dans cette optique, il réalise un Master Tourisme, Innovation et Transition à l'Université de Grenoble dans le cadre duquel il réalise une étude sur le développement de la « Microaventure » en France et les opportunités qu'offrent ce nouveau concept pour promouvoir un tourisme de proximité, slow et durable.



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

Passer du château de sable au paddle. Comment la filière nautique s'organise pour amener de nouveaux clients vers la pratique sur l'eau.



Adrien SANQUER • Consultant Nautisme et Plaisance chez Wiinch

Un fort désir de mer, mais peu de concrétisation vers le nautisme. Cette année encore, la mer demeure la destination préférée des Français, loin devant la montagne et la campagne. Les fréquentations sur le littoral ont été très importantes sur les étés 2020 et 2021, poussées par un marché local fort.

« Un des enjeux structurants pour les acteurs d'activités nautiques est de réussir à amener les clientèles de la plage vers la pratique nautique par une offre renouvelée. »

Elles semblent également s'élargir à des nouvelles périodes dans l'année, parfois au détriment de la montagne (vacances de Noël...). Certaines stations touristiques, généralement bien connectées à des métropoles, observent même une nouvelle dynamique de résidentialisation à l'année. La mer attire, fascine et la situation que nous connaissons depuis 2 ans tend à renforcer son attractivité.

Si les Français partent en nombre à la mer, ils sont en revanche beaucoup moins nombreux à aller sur l'eau avec un engin nautique. Les activités principales balnéaires restent le bronzage, la balade, les châteaux de sable, la baignade... mais peu la pratique sur l'eau ou sous l'eau. La part des prati-

quants d'activités nautiques dans une station balnéaire est nettement inférieure à celle des pratiquants de sports d'hiver dans une station de montagne. On va généralement à la montagne pour faire du ski ou de la randonnée, on va à la mer pour... aller à la mer !

Un des enjeux structurants pour les acteurs d'activités nautiques est de réussir à amener les clientèles de la plage vers la pratique nautique par une offre renouvelée. Ce défi est complexe à relever, car l'activité nautique est souvent perçue comme compliquée dans son accès, chère, élitiste... Il faut donc réussir à briser ces préjugés.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

LE(S) NAUTISME(S)

Derrière le terme technique « nautisme » se cache une très grande diversité de formes de pratiques et de profils de pratiquants : le bateau de plaisance (marché très largement dominé par le petit bateau à moteur), la voile légère, les sports de glisse (kitesurf, surf, wingfoil...), les sports de rame (aviron, kayak...), les pratiques subaquatiques... Ces activités peuvent s'organiser de manière encadrée ou en totale autonomie. Elles s'adressent à des clientèles variées et s'inscrivent dans des dynamiques d'évolution très différentes, certains marchés étant très dynamiques (surf, wingfoil...), alors que d'autres semblent en érosion depuis plusieurs années. Ces derniers sont confrontés à un réel défi de renouvellement de leurs clientèles pour amener vers la pratique des nouveaux profils, consommant différemment, ayant de nouvelles attentes... La problématique est relativement proche de celle des activités de sports d'hiver « historiques ».

Face à ce défi, les acteurs des différents segments du nautisme s'organisent pour attirer de nouveaux publics vers la pratique.

LA PLAISANCE :

« BOATING AS A SERVICE »

Historiquement, le modèle de la plaisance se base sur la notion de propriété du bateau. Plus de 90 % des bateaux amarrés dans les ports appartiennent ainsi à des particuliers, dont l'âge moyen augmente de presque 11 mois tous les ans. Ce marché s'inscrit dans une période de transformation, avec le passage progressif d'une logique de propriété vers la consommation et l'usage. Le modèle historique est pourtant encore largement dominant, mais on observe l'émergence d'un nouveau mode de consommation du nautisme, dont le développement semble s'accélérer depuis 2 ans. Ainsi, le nombre de bateaux immatriculés annuellement en France a connu une forte baisse vers 2008 pour ensuite se stabiliser, alors que le marché de la location et ses formes plus moderne (Boat Club, plaisance collaborative encadrée...) est lui en développement constant.



Le contexte Covid semble avoir accéléré des transformations observées depuis plusieurs années. Le marché du neuf a connu des évolutions très différentes selon les segments : le marché du bateau de voyage s'est fortement développé, alors que la vente de petits bateaux à moteur a diminué, pas forcément en l'absence d'une demande, mais en raison du ralentissement de certaines chaînes de production et de l'allongement des délais de livraison, dans un contexte d'incertitude chez les constructeurs. Le marché de l'occasion a rebondi, alors qu'il connaissait un fléchissement depuis quelques années, avec de nouveaux clients, plus jeunes et en attente d'une solution immédiate, ce que le neuf ne permet pas. La plupart des opérateurs de la location et des Boat Clubs ont réalisé de très belles saisons en 2020 et 2021, la pratique de plaisance étant perçue comme sécurisante vis-à-vis des enjeux sanitaires et permettant de s'évader sans partir loin.

Dans ce contexte de mutation des modes de consommation du nautisme, le groupe Bénéteau - parmi les leaders mondiaux de la construction de bateaux - vient d'annoncer des acquisitions stratégiques pour faire évoluer son modèle vers la consommation de la plaisance à la place de l'achat d'un bateau (le BAAS ou Boating As A Service). Il a ainsi racheté le leader de la location de bateaux de croisière Dream Yacht Charter et a pris des parts dans un Boat Club



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

« La part des pratiquants d'activités nautiques dans une station balnéaire est nettement inférieure à celle des pratiquants de sports d'hiver dans une station de montagne. On va généralement à la montagne pour faire du ski ou de la randonnée, on va à la mer pour... aller à la mer ! »

américain « Your Boat Club », une façon pour le groupe d'écouler des bateaux neufs chez ces opérateurs, mais surtout de se positionner sur un nouveau marché en développement. Les ports de plaisance sont également très concernés par ces évolutions, car leur clientèle historique est vieillissante. Plusieurs se positionnent également sur des projets de développement de nouvelles offres de pratique (Le Breizh Boat Club de la SELLOR par exemple), tout en continuant à attirer des plaisanciers propriétaires avec des offres d'accompagnement spécifiques (cours de manœuvre et coaching proposés dans les ports de Loire Atlantique Nautisme par exemple).



LE NAUTISME LÉGER : ENTRE TRADITION ET NOUVEAUTÉS

Les pratiques du nautisme léger connaissent également des évolutions importantes, avec des pratiques historiques qui peuvent avoir du mal à trouver de nouveaux publics et, a contrario, des pratiques nouvelles qui explosent. La principale dynamique se situe aujourd'hui sur des engins légers -surf, paddle, wing-foil..., sur de la location, des cours collectifs, mais surtout de la pratique libre.

Décathlon et ses marques nautiques participent fortement à cette dynamique grâce à la mise en marché de supports, pour la plupart gonflables, faciles d'accès, peu onéreux et adaptés à l'apprentissage. Tous les plans d'eau navigables ont ainsi été colonisés par des nouveaux pratiquants sur des engins gonflables orientés grand public, amenant de nouveaux pratiquants sur l'eau.

Décathlon a ensuite développé des produits accompagnant la montée en niveau de ces pratiquants, avec une offre qui permet aujourd'hui de remporter des compétitions. Au-delà de ces supports très simples en termes d'accessibilité et avec une courbe de croissance pas trop pentue, Décathlon se positionne aussi sur le marché de la voile avec un bateau orienté vers la découverte (Tribord 5s) et un windsurf innovant sous la marque Tamahoo.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 2



DES PISTES
POUR
L'HIVER ?

Ces supports, encore peu visibles sur les plans d'eau cet été contrairement aux paddles et kayaks, sont également conçus pour l'apprentissage en école de voile. Le surf connaît également un très fort dynamisme depuis plusieurs années, possiblement renforcé ces deux dernières saisons, ce qui commence à poser des problèmes de saturation de certains spots. Enfin, la pratique du long-côte (ou marche en mer) est en plein développement sur les littoraux, sur des périodes de pratique élargie. L'activité se structure autour d'une pratique de loisir encadrée, mais également sportive, en « recyclant » des anciens coureurs de fond attirés par le caractère moins traumatisant de l'activité.

De leur côté, les prestataires d'activités nautiques font évoluer leurs offres pour proposer des alternatives au traditionnel stage de voile de 5 jours : point location sur les plages au plus près des baigneurs, produits multi activités, propositions de nouveaux supports, notamment sur foils...



S'ÉVADER AU COIN DE LA RUE

Enfin, la période Covid a renforcé la place des pratiques nautiques dans le « tourisme intérieur et de proximité » (concept de « Staycation »). Les différents plans d'eau, fleuves et rivières localisés dans des zones urbaines connaissent une augmentation continue du nombre de pratiquants d'activités nautiques : paddle, kayak, nage en eau libre... Ces supports nautiques apparaissent également de plus en plus souvent sur les plateformes dédiées et notamment Chilowé, le support nautique devenant un engin de découverte d'un territoire (Les guinguettes sur la Marne en paddle, la Loire et ses châteaux en kayak...).

Adrien SANQUER

Consultant Nautisme et Plaisance / Fondateur Wiinch

Géographe de formation, Adrien Sanquer accompagne depuis 2004 les territoires et leurs acteurs dans leurs projets nautiques et portuaires. Il intervient sur des missions de conseils, études et accompagnement en prenant part aux différentes étapes des dynamiques nautiques : études de marché, stratégies, projets d'aménagement et programmation, et évolution des modes de gestion des offres.



TENDANCE 3

TECHNOPARADE

Industrie 4.0, automatisation, Intelligence Artificielle... Que peut tirer la montagne des innovations technologiques les plus récentes ? Et la Blockchain, comment la montagne pourrait-elle en tirer parti ? Quels pourraient être les nouveaux services rendus ?



En quoi la technologie peut-elle aider le développement des stations de montagne ?



ALICE MORABITO • Journaliste, Editions Cosy

À dire vrai, la technologie est partout et elle peut aider le développement des stations de montagne en de nombreux points. Elle permet de renforcer considérablement la sécurité des domaines et des pistes, la maîtrise et la gestion des énergies (domaines, stations, bâtiments), mais aussi le parcours client. Sachant que conquérir un nouveau client coûte 7 fois plus cher que de le fidéliser..., tour d'horizon des innovations et perspectives les plus séduisantes acheminées et acheminables en altitude.

Évidemment, il y a eu un avant et un après Covid. Comme l'explique Laurent Queige, directeur de Welcome City Lab, incubateur de start-ups dédiées au tourisme, plusieurs grandes tendances se dégagent dans le tourisme en montagne demain. « Le Covid a causé un choc considérable en faisant passer la question du tourisme local et responsable de la réflexion et de l'intention à l'action. » explique-t-il.

S'ENGAGER DURABLEMENT

Résultat ? Les gens recherchent du sens et comptent sur un réel engagement de la part des destinations comme des hébergements, à travers des activités, chartes et labels responsables.

Autant de critères de sélection à mettre toujours plus en avant et désormais relayés par des plateformes touristiques 100 % engagées, qui proposent des logements, gîtes, hôtels éco-responsables, tels Vaovert, We Go GreenR ou Fair B&B. Une tendance qui a également fait des émules du côté des voyages d'affaires, comme The Treep, qui permet de planifier des déplacements peu émetteurs en gaz à effet de serre, en les combinant avec des éco-hôtels.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



DIGITALISER AU MAXIMUM LES INTERACTIONS

Le sans contact, accéléré par la crise sanitaire, constitue aussi une tendance forte, l'idée étant de proposer des parcours clients complets dématérialisés, qu'il s'agisse de location de matériel, de remontées mécaniques, de location et de gestion d'hébergement, de consultation des brochures informatives et menus, comme le process ultra simple de QR code proposé par Edgar ou les check-in/check-out digitalisés de Tab Hotel.

Une digitalisation qui concerne également les échanges. Ce qu'étudie actuellement l'office de tourisme de Val d'Isère, avec l'installation de bornes de visio sur le domaine, grâce auxquelles les usagers pourront échanger avec des agents d'accueil de manière directe et personnalisée, n'étant pas possible de placer des agents partout. « C'est une réponse humaine apportée grâce à la technologie, souligne Christophe Lavaut, directeur de l'office de tourisme de Val d'Isère, car la technologie ne répond pas à toutes les problématiques et c'est important de le mesurer. Je suis pour leur développement, mais elles doivent être bien employées, au bon endroit avec les bonnes personnes ». Pas d'accumulation donc, mais un juste équilibre, sachant que 55 % des interactions avec les clients sont désormais digitales.

S'AÉRER VERSUS TÉLÉTRAVAILLER

« La montagne française peut être une destination de télétravail, analyse le directeur du Welcome City Lab, comme une destination de courts séjours. C'est une opportunité nouvelle pour les destinations non-urbaines. Il serait intéressant de coupler des offres professionnelles de coworking et des loyers. » Une tendance au fort potentiel en devenir, à condition d'avoir un bon réseau, l'une des problématiques sur lesquelles travaillent les stations. My Teletravel propose ainsi une sélection de gîtes, appartements (et campings) adaptés à la pratique du télétravail, avec une tarification adéquate pour des séjours longue durée.



TECHNO
PARADE

Enfin, l'accès permanent des visiteurs, et donc des touristes, à l'information est essentielle. « Encore plus qu'hier, la problématique aujourd'hui est de nous doter d'outils digitaux qui nous permettent un dialogue permanent, qui corresponde au profil personnalisé des usagers, explique Laurent Queige. Cela implique une bonne maîtrise des données touristiques, comme des données d'affluence, ou encore de cartographie. »

DATA SHARING ET DATA LAB

Car si l'on sait actuellement bien capter les données, la question de leur traitement reste un point crucial. L'objectif ? Regrouper toutes les données des offices de tourisme, remontées mécaniques, centrales de réservation, restaurants..., afin de proposer un séjour sécurisé, facilité et sur-mesure aux clients. « Cette mutualisation doit toujours être faite avec le consentement des usagers, pour exploiter leurs données dans un but uniquement informatif et non commercial », précise Christophe Lavaut qui, avec les différents acteurs de Val d'Isère, planche justement sur un Data Lab, sous la houlette de la société CustUp. C'est également le cas des solutions proposées par Intence et Lumiplan Montagne, qui permettent de donner des informations en temps réel sur la destination, les points incontournables, la gestion des affluences sur le domaine... Comme Affluences, qui gère aussi en temps réel les données d'un site et permet de réserver en un clic, ou encore e-Liberty, avec la solution développée à La Clusaz, qui couple sur le support main-libre de ses forfaits de ski l'entrée à de nombreuses autres activités : café gratuit, patinoire, musée... Bref, de quoi optimiser l'expérience client tout au long de son séjour, voire au-delà.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



TECHNO
PARADE

INFORMER EN CONTINU ET ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT

La question de l'information et de son accès est donc devenue une évidence, et la plupart des stations ont développé leur propre appli. Des applis « painless », c'est-à-dire proposant une navigation facile et intuitive avec des notifications push, autrement dit, envoyées directement à l'utilisateur, sans qu'il ait besoin de les demander. C'est le cas de la nouvelle appli « Val d'Isère Ski », qui permet tout à la fois d'être informé du temps d'attente aux remontées mécaniques, de l'ouverture-fermeture des pistes, de la géolocalisation des navettes, des points photo-vidéos, ou encore de ses performances quotidiennes avec dénivelé, nombre de km, propositions d'itinéraires et d'activités alentour... Ou encore des cartes interactives de Vizity, qui proposent des parcours personnalisés.

En clair, ce que proposeront demain la plupart, si ce n'est toutes les stations. D'autant que comme le rappelle Christophe Lavaut : « La montagne a souvent été précurseur sur de nombreux domaines ». Une terre de pionniers et d'innovations. CQFD.



Les 12 start-ups/ entreprises aux innovations à retenir



Hébergements et destinations écoresponsables

- » Vaovert
- » We Go GreenR
- » Fairbnb.coop



Dématérialisation

- » Edgar (concierge QR-code)
- » Tabhotel (check-in & check-out digitalisés)



Hébergements adaptés au télétravail

- » My Teletravel



Voyages d'affaires bas carbone et écoresponsables

- » The Treep



Data sharing

- » CustUp
- » Intence
- » Lumiplan Montagne
- » Affluences



Expérience client enrichie

- » e-Liberty
- » Vizity (cartes interactives)





TECHNO
PARADE

La « blockchain » révolutionnera-t-elle prochainement le tourisme montagnard ?



NADÈGE CERETTO-PARIS • Journaliste, Editions Cosy

Dans le but d'accompagner des réflexions sur la montagne de demain, le Cluster Montagne a participé fin septembre, à Lyon, au SIDO, le salon des nouvelles technologies au service des particuliers, des entreprises et des collectivités. Rapport d'étonnement suite à cet événement.

À cette occasion, plusieurs thématiques technologiques ont animé les débats : identité numérique et sécurité des réseaux, la 5G pour l'IoT (internet des objets) critique et massif, la sécurité des objets connectés ou encore la notion très en vogue de « blockchain ». Concept déjà très utilisé en Asie (Chine, Singapour, Thaïlande notamment), certes complexe à saisir de prime abord, mais qui pourtant vaut la peine d'être compris et creusé... Découvrons comment, bien au-delà des réseaux sociaux, ce principe novateur pourrait, post-Covid, relancer et optimiser le secteur des services touristiques montagnards...



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



TECHNO
PARADE



DE LA DATA, OUI, MAIS PAS QUE...

La « blockchain » se résume, pour faire simple, à une technologie transparente poussée, sorte d'écosystème de codes informatiques infalsifiables, car répandus sur une multitude de serveurs (coffre-forts numériques), permettant de stocker des données, d'échanger des valeurs et de transmettre de l'information sans organe de contrôle. Clairement intégrées à celle-ci : les cryptomonnaies (monnaies virtuelles), qui sont sur le marché depuis 2009 et désormais entrées à Wall Street et qui se développent de façon exponentielle aux quatre coins de la planète (dont Bitcoin, Ethereum & Ripple pour ne citer qu'elles), essentiellement parce qu'elles assurent l'anonymat des transactions, la décentralisation du contrôle de la monnaie et la convertibilité en devises mondiales standards. À ce jour, plusieurs « blockchains » (détachées ou non du principe de cryptomonnaie) sont déjà en service en France et dans le monde :

- » Datatrust qui certifie conformes des documents d'identité propres aux particuliers (passeports, diplômes...) et aux entreprises (Siret, Kbis...)
- » BlockVerify qui renseigne sur la traçabilité des produits de luxe, des articles de sports, du prêt-à-porter, de l'électronique et des produits pharmaceutiques
- » Loyyal qui réunit les points de fidélité de nombreux programmes
- » Gem qui informe sur la circulation des virus
- » Followmyvote qui garantit des élections incorruptibles
- » Wittym qui analyse les interdépendances naturelles et humaines utiles dans le cadre des quartiers à énergie positive (« villes intelligentes ») du programme européen H2020 RESPONSE¹

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



TECHNO
PARADE



... OU COMMENT TRANSFORMER L'INDUSTRIE DU TOURISME, PARTICULIÈREMENT EN MONTAGNE ?



Pour mieux comprendre ce récent phénomène, prenons l'exemple concret de M. Dupont, qui n'habite pas en France et qui souhaite passer la prochaine fin d'année dans une des nombreuses stations de renom que compte la Savoie (ndlr : d'après les informations tirées de « Blockchain Partner » et adaptées ici à la circonstance « montagne »). D'abord, il réserve ses billets d'avion sur Fly Mountain et reçoit simultanément des points de fidélité sous la forme de cryptomonnaie, qu'il pourra dépenser auprès de tous les membres du réseau de la « blockchain » de la compagnie (ndlr : on parle alors de l'interopérabilité des divers programmes). Ensuite, grâce à la cryptomonnaie créditée, M. Dupont va réserver son hébergement de manière classique, mais sans intermédiaire bancaire et potentiellement sans passer par une plateforme hôtelière, tout en utilisant ses points de fidélité, c'est-à-dire en réduisant le coût total de son séjour. Une fois à l'aéroport, et après avoir mémorisé son passeport et un selfie via une application de certification d'identité, il va pouvoir, en toute autonomie, enregistrer ses bagages, passer les contrôles sanitaires et ceux de l'immigration, avant de rejoindre son espace voyageur. Arrivé à destination, se rendant compte que son avion a une demi-heure de retard, il utilisera son service d'assurances en ligne, qui lui remboursera immédiatement en cryptomonnaie la

somme de dédommagement due dans ce cas précis. La tête libre, il profitera enfin du confort de la berline et du chalet qu'il a loués, dont il aura récupéré les cartes d'accès facilement (envoi d'un code temporaire et ultra sécurisé sur son smartphone) et des plaisirs de la montagne. En effet, grâce à une application proposée par l'office de tourisme de la station, M. Dupont sera guidé tout au long de ses vacances : en fonction de ses besoins et affinités renseignés préalablement - tels que acheter son forfait, une doudoune et une paire de skis dernier cri, boire un café ou déjeuner d'une délicieuse tartiflette aux truffes, patiner sur le lac gelé, trouver une baby-sitter pour randonner en raquettes à la pleine lune... -, il saura où aller et, en fonction, comment utiliser sa cryptomonnaie dédiée. De plus, dans chaque commerce/lieu qu'il va fréquenter, il sera informé des éventuelles actualités. Il pourra aussi en savoir plus sur la traçabilité des produits et souvenirs qu'il souhaitera se procurer. Il sera également amené à donner son avis sur les sites qu'il aura visités. Avant de s'envoler ailleurs pour d'autres aventures, il reversera tout ou partie de son portefeuille cryptomonnaire, pourquoi pas à une entité engagée localement et durablement en faveur du développement durable ?

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 3



TECHNO
PARADE

QUELS AVANTAGES À RETENIR ?

Vous l'aurez donc intégré : à condition que chaque maillon de cette incroyable chaîne - consommateurs, entreprises, collectivités et gouvernements - ne redoute pas d'être sans cesse plus hyper-connecté, la « blockchain » deviendra sa nouvelle alliée ! Cette technologie de pointe, qui se doit de rester avant tout au service de l'humain, s'inscrit en effet déjà comme un moyen de paiement alternatif aux devises les plus connues, permettant en sus de nous tenir au courant en temps réel des montants en circulation et donc de pouvoir les approvisionner en conséquence (rationalisation des transactions). En outre, elle engendre moins d'erreurs dans les réservations, particulièrement de séjours et de loisirs, et par là, davantage de flexibilité, d'instinctivité, de rapidité, de confiance et de sécurité. Les trafics numériques et aériens, notamment, s'avèrent plus fluides et efficaces. De plus, la consommation éthique se fait plus aisée. Enfin, cette big data invite à étudier les habitudes des populations touristiques (quelle station, quand, dans quels buts...) pour qu'elles reviennent (ndlr : fidéliser les clients coûtant moins cher que d'en conquérir de nouveaux). Reste maintenant à ne pas sous-estimer l'ampleur des défis à relever pour passer plus largement de la théorie à la pratique - et ce, sans nuire à nos environnements sociétaux (perte du lien humain), économiques (fonctions régaliennes des États) et naturels (pollution numérique, empreinte carbone) - et à sérieusement discuter aux niveaux régional, national, européen et mondial de la législation et des consentements affiliés (via RGPD notamment), ainsi que des tarifs à facturer pour chaque donnée échangée...



Envie d'en savoir plus ?

- » www.economie.gouv.fr/entreprises/blockchain-definition-avantage-utilisation-application
- » blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/
- » www.etourisme.info/comment-la-blockchain-va-revolutionner-le-tourisme/



¹ RESPONSE est un projet européen piloté par les villes de Dijon en France et Turku en Finlande et réunissant 53 partenaires de 13 pays (2020-2025). L'enjeu est de déployer des nouvelles technologies, afin de faire émerger des îlots urbains à énergie positive, c'est-à-dire produisant plus d'énergie qu'ils n'en consomment.



TENDANCE 4

LOGIQUES ÉCONOMIQUES

Réchauffement climatique, crise sanitaire et concrétisation du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises, sont des signaux forts qui pourraient mener à une réinterprétation des modèles actuels des stations de montagne, une transition qui permettrait d'accéder en pente douce à l'étape d'après...



La gouvernance et les modèles d'affaires des stations de ski en Amérique du Nord



Sylvain AUDET • Consultant en récréotourisme et chargé de cours en tourisme, École des sciences de la gestion (ESG)/Université du Québec à Montréal (UQAM)

Cet article propose un aperçu des différents types de gouvernance et modèles d'affaires des stations de ski en Amérique du Nord.

L'ORGANISATION DES STATIONS DE MONTAGNE

Actuellement, dans l'industrie et le milieu universitaire, beaucoup d'analyses sur les stations de ski, les stations de montagne et les destinations de montagne se penchent sur l'offre et la qualité de l'expérience des skieurs et des planchistes¹ et sur l'impact des réseaux sociaux sur l'attractivité de la montagne.

Selon Flagestad (2001)², l'organisation des destinations de montagne se divise en deux principaux modèles, soit le modèle européen (« Community Model ») et le modèle nord-américain (« Corporate Model »).

Le modèle européen, comme le montre la figure ci-contre, implique une multitude d'intervenants, comme la commune, le gestionnaire de la station, les nombreuses boutiques de location d'équipements, les moniteurs de ski, les

restaurateurs, les hébergements et l'office de tourisme. Chaque intervenant, en fonction de son métier, de sa taille et du type de gouvernance, vise des objectifs financiers différents. La coordination de l'offre d'expérience et la création de valeur pour les visiteurs, les skieurs, les planchistes et les non-glisseurs relèvent de l'office de tourisme, qui doit « accommoder » l'ensemble des intervenants avec un forfait intéressant.

Le modèle nord-américain présente, pour sa part, une concentration de l'offre de services et de la gestion de l'expérience montagne dans les mains d'une seule entreprise, petite ou grande, privée, à but non lucratif, coopérative ou publique.

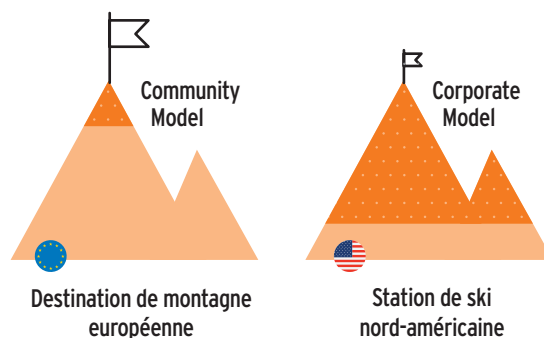
Structure de la destination montagne

Flagestad and Hope 2000

▬ Commune/municipalité / office de tourisme

■ Exploitant de remontées mécaniques

■ Prestataires de services connexes



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONOMIQUES



Dans cette situation, le propriétaire ou le gestionnaire de la station offre généralement aux skieurs et aux planchistes un guichet unique pour l'achat des billets, la location d'équipements, les leçons et la restauration. Certaines stations offrent également l'hébergement. Ces stations s'occupent de l'opération des remontées, de l'entretien des pistes, de l'éclairage (si cela est le cas), de la sécurité (patrouille), en plus des services de billetterie, de l'école de ski, de la location et de la restauration. Mentionnons que les stations doivent souvent assumer un leadership au sein du milieu touristique environnant, en développant de nouvelles expériences montagne (hivernales et estivales), des forfaits (avec des partenaires hôteliers ou des produits complémentaires) et une mise en marché commune.

LA GOUVERNANCE DES STATIONS NORD-AMÉRICAINES

Pour chacun de ces modèles, il existe différentes formes de gouvernance. Lorsqu'il est question de gouvernance, nous nous reportons au type de propriété (privé, coopérative, à but non lucratif et public), à son mode de prise de décision et à qui l'entreprise rend des comptes (au propriétaire, aux actionnaires, à ses membres...). Il est également important de mentionner que peu importe le type de gouvernance choisi, l'équipe de direction joue un rôle clé en mettant en place la vision des propriétaires et en prenant quotidiennement plusieurs décisions opérationnelles qui ont, entre autres, un impact sur l'expérience offerte. De plus, outre les obligations légales généralement reconnues, les stations agissent de façon autonome et indépendante.

Une gouvernance privée signifie que l'entreprise appartient à une personne, à une famille, à un groupe de personnes (actionnaires) ou à une autre entreprise. La prise de décision se

fait par un conseil d'administration, dont les membres sont choisis ou élus par le propriétaire ou les actionnaires. Ces derniers prennent des décisions en fonction d'objectifs fixés par le propriétaire ou les actionnaires de l'entreprise et doivent périodiquement leur rendre compte de leurs décisions.

Une coopérative³ est une association volontaire de membres - travailleurs, consommateurs, producteurs ou personnes ayant un intérêt pour les objectifs fixés - créée pour répondre aux besoins exprimés par ceux-ci. Elle est une entreprise autonome et distincte de ses membres, sa propriété est collective et le pouvoir y est exercé démocratiquement. De façon générale, chaque membre, quelle que soit son implication, peut élire les administrateurs selon le principe « un membre, un vote ». Le conseil d'administration fonctionne comme une entreprise privée et doit annuellement rendre des comptes lors de l'assemblée générale des membres.

Un organisme à but non lucratif (OBNL)⁴, pour sa part, est un groupement de personnes - travailleurs, consommateurs, producteurs ou personnes - qui poursuivent un but à caractère altruiste et qui n'ont pas l'intention de faire des gains pécuniaires à partager entre les membres, comme le ferait une entreprise privée ou une coopérative. Malgré sa notion à but non lucratif, l'organisme peut réaliser des profits, mais ils devront être réinvestis dans l'organisation ou dans une autre organisation à but non lucratif. Les membres élisent un conseil d'administration, qui fonctionne comme une entreprise privée et doit annuellement rendre des comptes lors de l'assemblée générale des membres.

La structure publique fait référence aux divers niveaux de gouvernements, qu'ils soient municipaux, régionaux, provinciaux (« State ») ou fédéraux. Les personnes élues par la population obtiennent généralement un mandat fixe de quatre ans. Elles doivent gérer l'ensemble des services offerts sur un territoire déterminé et périodiquement rendre compte de leurs décisions aux électeurs.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONO-
MIQUES

LES MODÈLES D'AFFAIRES DES STATIONS NORD-AMÉRICAINES

De façon générale, les modèles d'affaires des stations de ski nord-américaines s'articulent autour de trois axes :

- » Le modèle « Destination de ski »
- » Le modèle « École de neige »
- » Le modèle « Activités de loisirs »



Le modèle Destination de ski⁵ correspond de façon générale au modèle Corporate présenté par Flagestad au début de cet article, à la différence que les skieurs ou planchistes parcourent plusieurs centaines de kilomètres et optent pour un séjour d'une nuitée ou plus. Les skieurs ou planchistes choisissent ainsi une station d'importance (en dénivellation, en domaine skiable, en nombre de remontées...). Outre l'achat de billets de remontées, les dépenses en hébergement, en restauration, en boutique, en location... doivent pouvoir se faire à la station ou à proximité de celle-ci.

Le modèle Destination de ski est principalement l'apanage de l'entreprise privée, car il implique un plan de développement à long terme de l'ensemble de la station (remontées mécaniques, domaine skiable et enneigement, restauration et bar, location, boutique, activités estivales et hébergement), une injection importante de capitaux privés et d'aides gouvernementales, un risque financier et une possible non-atteinte d'un retour sur investissement.



Le modèle École de neige⁵ est celui que nous retrouvons le plus souvent en Amérique du Nord. Il répond d'abord à une clientèle plus locale ou régionale. Les skieurs ou planchistes se rendent dans une station relativement près de chez eux pour pratiquer leurs activités de glisse préférées, ce qui implique que l'aller, la journée d'activités et le retour peuvent s'effectuer facilement en une seule journée. Comme le nom du modèle l'indique, ces stations accueillent des skieurs et planchistes qui veulent apprendre ou développer leurs habiletés en ski ou en planche à neige (surf).

Pour ce qui est du modèle École de neige, il regroupe de grands types de propriétés ou de propriétaires :

- » Entreprises privées ;
- » Coopératives de travailleurs ou d'utilisateurs ;
- » Organismes à but non lucratif (OBNL). Cette dernière catégorie se divise de nouveau en trois sous-groupes :
 - Club privé (ex. : club de golf) - pour membres seulement ;
 - OBNL - propriété des travailleurs, mais ouvert à tous ;
 - Gestion déléguée (propriété d'une municipalité), mais ouverte à tous.

Pour ce qui est des entreprises privées dans le modèle École de neige, outre le développement de l'hébergement et des activités estivales, elles ont, sur le plan financier, des objectifs similaires aux stations de destination. Elles doivent rentabiliser leurs opérations dans une période de quatre à cinq mois, contrairement aux stations de destination.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONOMIQUES



Le modèle d'affaires des clubs privés de stations de ski ressemble aux traditionnels clubs de golf privés, que nous retrouvons partout en Amérique du Nord et qui se destinent aux membres seulement et à leurs invités. Mentionnons que certains clubs permettent l'accès à leur domaine skiable aux non-membres en période moins fréquentée : en semaine, par exemple, mais à des tarifs relativement élevés. Ces clubs fonctionnent sur la base de frais d'entrée et de frais annuels de plusieurs milliers de dollars, qui couvrent les services de base offerts par le club (billet et restauration), mais pas les leçons de ski ou de planche à neige, le club de compétition et le bar. Une autre particularité des clubs privés est que si les opérations sont déficitaires pour une quelconque raison à la fin de la saison, les membres doivent contribuer « volontairement » à remettre les caisses du club à flot, selon une entente préétablie. L'objectif de ces stations de ski privées est d'offrir une expérience de ski de très haute qualité (remontées, domaine skiable, damage, enneigement et services en tous points parfaits) à une clientèle sélecte et financièrement aisée.

Les coopératives et les organismes à but non lucratif possèdent pour leur part un modèle d'affaires qui se situe entre l'entreprise privée et le modèle des activités de loisirs. En effet, plusieurs petites stations de ski se sont développées au fil des ans, en offrant leurs services à l'ensemble de la population locale ou régionale de skieurs et de planchistes, en plus de servir leurs membres-utilisateurs ou travailleurs (coopérative). En théorie, le principe financier général est de couvrir les frais d'opération et d'entretien. Mais en pratique, pour assurer la pérennité de leur station, les gestionnaires doivent réaliser des surplus d'exploitation, afin de créer un fonds réservé au renouvellement des différents équipements et infrastructures, tout comme le font les entreprises privées.



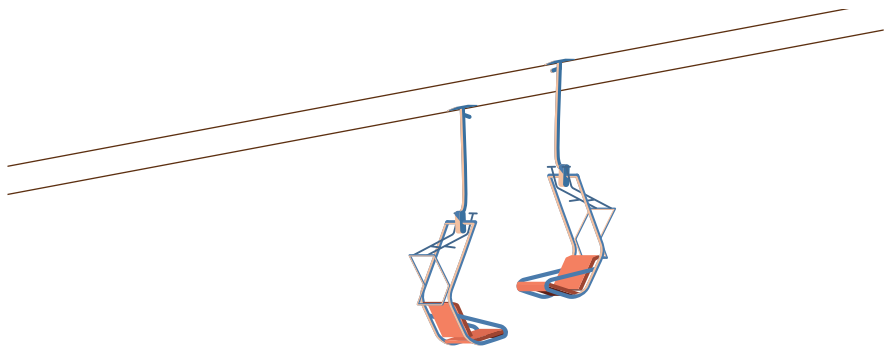
Finalement, la gestion déléguée consiste en des contrats de gestion de la station de courte durée, couvrant d'une seule saison à plusieurs années. Ces ententes se font entre un OBNL (créé uniquement pour cela) et une municipalité propriétaire du domaine skiable, des équipements et des bâtiments. Outre l'entretien quotidien, ces ententes de gestion n'impliquent aucun investissement majeur de la part du gestionnaire dans les différents équipements ou infrastructures de montagne et dans leur entretien annuel ou leur renouvellement. Celles-ci sont sous la responsabilité de la municipalité via le programme annuel d'entretien de ses équipements et de ses infrastructures, son plan d'investissement triennal et les différents programmes de subventions des gouvernements provincial et fédéral. Ces ententes ont l'avantage de confier la gestion quotidienne d'un bien public à une entité distincte et indépendante de la municipalité. Ce gestionnaire n'a pas à composer avec certains aspects auxquels la municipalité est contrainte, comme des employés syndiqués.

Le modèle Activités de loisirs⁶ est équivalent à toutes les autres activités offertes par une municipalité à ses citoyens : services à la communauté ou services municipaux, comme la bibliothèque, la piscine, les terrains de tennis, le déneigement, la collecte des ordures... L'objectif des municipalités comptant une montagne sur leur territoire et étant propriétaires d'une station est de répondre à un besoin, sans pour autant être à la recherche d'une atteinte de rentabilité ou d'un retour sur investissement. Une telle station a peu de flexibilité pour prendre des décisions rapidement dans des situations qui l'exigent, comme ouvrir plus tôt la station aux skieurs et planchistes en cas de chute de neige hâtive, ou lors de bris mécaniques. Les décisions finales sont souvent prises par le conseil municipal, qui se réunit à date fixe (toutes les deux semaines ou seulement une fois par mois).

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONO-
MIQUES



LES MODÈLES D'AFFAIRES ET LES TYPES DE GOUVERNANCE DES STATIONS NORD-AMÉRICAINES

Le tableau ci-après résume les différentes combinaisons de modèles d'affaires et de types de gouvernance en Amérique du Nord.

Comme nous pouvons le constater, le modèle « École de neige » est le plus répandu, car il répond à un besoin clair, est facile à implanter, nécessite moins de ressources et requiert des investissements moindres en infrastructures.

Modèles d'affaires → Gouvernance ↓	 Destination de ski	 École de neige	 Activités de loisirs
Privé	*	*	
Coopérative gérée par :			
» les travailleurs		*	
» les usagers		*	
Organisme à but non lucratif :			
» géré par les travailleurs		*	
» géré par les usagers		*	
» pour les membres seulement		*	
» gestion déléguée		*	
Public			*

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONO-
MIQUES

Mais quel que soit le modèle d'affaires ou le type de gouvernance, les gestionnaires de stations vont devoir faire face à 7 défis principaux dans le futur :



Le vieillissement de la population

Les baby-boomers, qui constituaient un noyau important des usagers, réduisent leur nombre de sorties annuelles ou abandonnent le sport.



Le désintérêt des skieurs ou planchistes

Il faut savoir convaincre de nouveau ces anciens usagers à revenir à la pratique de leur sport après les études, les enfants...



Le renouvellement de la clientèle

Avec le départ des baby-boomers, les stations doivent et devront faire des efforts importants pour attirer de nouveaux skieurs et planchistes, principalement des jeunes et des membres des communautés culturelles, qui ont peu de liens avec l'hiver.



Le remplacement des remontées mécaniques et des systèmes d'enneigement

Avec des remontées arrivées à leur fin de vie et des systèmes d'enneigement énergivores, les gestionnaires doivent prévoir d'investir des sommes importantes. La question qu'ils doivent se poser est : par quoi commencer ?



La gestion des coûts d'énergie

La fluctuation des coûts énergétiques en Amérique du Nord est une problématique constante en raison de la consommation importante d'énergie des remontées mécaniques et des systèmes d'enneigement.



La lutte contre les grands groupes

Aspen Skiing Company, Alterra Mountain Company, Vail Resorts, Mont Saint-Sauveur International, Resorts of the Canadian Rockies... : ces groupes offrent des abonnements de saison multistations, qui entraînent vers eux une partie de la clientèle des plus petites stations.



Les changements climatiques

Ils occasionnent des températures plus chaudes et réduisent la durée des saisons et l'approvisionnement en eau.



LES PRINCIPAUX DÉFIS...

Cet article montre que peu importe le type de gouvernance et le modèle d'affaires choisi, des événements externes (Covid, chutes de neige tardives, redoux important en pleine saison...) peuvent affecter directement la capacité des stations à offrir des expériences de ski ou de planche à neige à la hauteur des attentes des usagers.

De plus, une augmentation du salaire minimum, la mise en place d'une nouvelle convention collective des employés de la station ou une hausse de l'inflation ou des taux d'intérêt des prêts peuvent ajouter une pression supplémentaire aux gestionnaires de stations.

La pérennité des stations, qu'elles soient petites ou grandes, privées, coopératives ou à but non lucratif, tiendra dans la capacité de leurs gestionnaires à savoir composer avec ces différents travaux et défis.

Article adapté de Audet, S., Grandpré, F. et L. Botti (2019), La propriété et le modèle d'affaires des stations de l'Est du Canada dans Nicolas Peypoch et Jacques Spindler (dir.), « Le tourisme hivernal. Clé du succès et de développement pour les collectivités de montagne ? », p. 113 à 132, Harmattan - collection Gralle. 244 p.

Merci à monsieur Charles Blier, vice-président, Planning and Business Development/PNP Supply LLC - Alford Design Group et ancien président de l'Association des stations de ski du Québec pour ses commentaires.

¹ Appelés également « snowboarders ».

² Arvid Flagestad and Christine A. Hope, "Strategic Success in Winter Sports Destinations : A Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, 22, 2001, p. 445 à 461.

³ *Innovation, Sciences et Développement économique Canada* www.ic.gc.ca/eic/site/106.nsf/fra/h_00073.html (adapté par Sylvain Audet, MBA), consulté en août 2021.

⁴ *Registraire des entreprises du Québec.*

⁵ Comme défini dans le cadre d'études commandées par l'Association des stations de ski du Québec.

⁶ Typologie proposée par Sylvain Audet, MBA (2021).



Sylvain AUDET 

MBA - Consultant en récréotourisme

Chargé de cours en tourisme, École des sciences de la gestion (ESG) / Université du Québec à Montréal (UQAM).

Après avoir occupé différents postes au sein d'entreprises touristiques des Cantons-de-l'Est (Québec), Sylvain Audet œuvre, depuis plus de vingt-cinq ans, comme consultant en récréotourisme dans l'est du Canada. Il a développé une vaste expertise en développement d'entreprises, en analyse comparative (« benchmarking ») et en plan d'affaires dans le secteur touristique et, plus particulièrement, dans le secteur des sports de glisse.



Penser la transition du tourisme de montagne en termes de Business Models durables



Boris BOURGEL • Maître de conférences en sciences de gestion - IAE Savoie Mont Blanc/Laboratoire IREG. Membre de l'équipe de recherche IDO (Innovation et Développement des Organisations) et Co-fondateur et Co-Coordinateur Scientifique de la Chaire de recherche Tourisme Durable.



Romain GANDIA • Maître de conférences en sciences de gestion - IAE Savoie Mont Blanc/Laboratoire IREG. Membre de l'équipe de recherche IDO (Innovation et Développement des Organisations) et Co-responsable de la Chaire de recherche IOPEN (Innovation Ouverte et management 4.0 à l'ère du Numérique).

Les nombreux défis sociétaux auxquels le tourisme de montagne est confronté, amplifiés par la crise sanitaire, poussent les stations à s'interroger sur leurs modèles actuels pour envisager le tourisme de montagne de demain. Une transition à penser aussi en termes de Business Models durables.



Réchauffement climatique, maturité du marché du ski, nouveaux comportements des consommateurs, conflits d'usage..., le tourisme de montagne fait face depuis plusieurs années à de sérieux défis économiques, sociaux et environnementaux. Amplifiés par la crise sanitaire, ces défis n'ont jamais pesé aussi lourd sur les stations de montagne. Ils plongent ces dernières dans une forme de crise existentielle et les poussent à s'interroger sur le renouvellement des modèles actuels pour envisager le tourisme de montagne de demain.

Ce constat pose explicitement la question des Business Models (BM) actuels et futurs des stations. Il apparaît alors pertinent, sinon nécessaire, d'envisager la transition du tourisme de montagne aussi en termes de BM et, plus précisément, de BM durables.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONO-
MIQUES

APPROCHE BUSINESS MODELS DURABLES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

En première approche, un BM est un modèle de conception et formalisation de la stratégie décrivant la manière dont une organisation crée, propose et capte de la valeur¹. Parler de BM revient donc à parler de stratégie autour de la notion centrale de valeur et de trois questionnements clés :

» Architecture de valeur

Quelle est la valeur créée ? À partir de quelles ressources, compétences, activités et processus ?
Au sein de quelle chaîne de valeur et/ou réseau de valeur ?

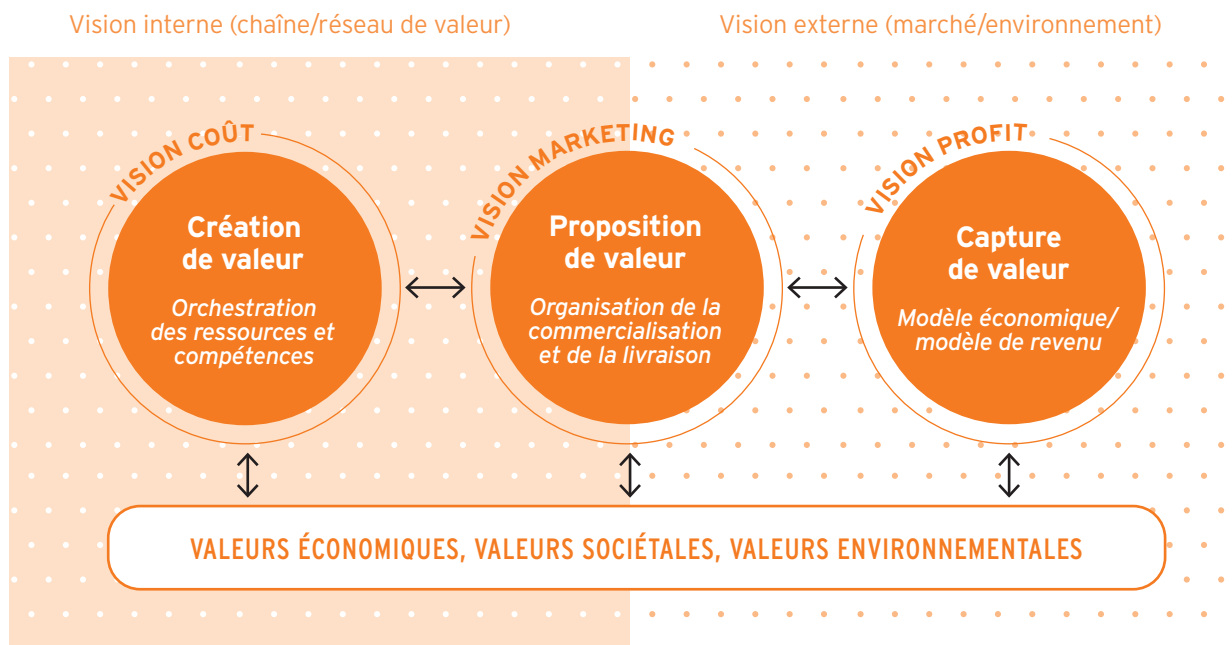
» Proposition de valeur

À qui cette valeur est-elle proposée ? Comment est-elle commercialisée et délivrée ? Comment engage-t-elle les consommateurs et leur donne-t-elle satisfaction ?

» Capture de valeur

Quel niveau de revenus est généré ? Sous quelle forme ?

On parle de BM durable lorsque les principes du développement durable sont intégrés au sein de ces trois questionnements-clés d'architecture, proposition et capture de valeur. La rupture se situe au niveau de ce que la valeur recouvre ; elle n'est plus seulement une valeur économique, mais aussi une valeur sociale et environnementale.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONOMIQUES

INTÉRÊT DE L'APPROCHE BM DURABLE POUR LE TOURISME DE MONTAGNE

Grâce à cette conception élargie de la valeur, la notion de BM durable porte une vision de la stratégie alliant impact sociétal fort et performance économique de long terme. L'approche BM durable présente donc de solides atouts pour penser la transition du tourisme de montagne.

Dépasser les logiques purement économiques. Raisonner en termes de BM durable suppose d'interroger la valeur sociale (création d'emplois, qualité de vie locale...) et la valeur environnementale (préservation de la faune, de la flore...) créées au-delà de la seule valeur économique du tourisme. Cela permet d'éviter une forme de « tropisme économique », dont souffrent parfois les stations de montagne du fait, notamment, d'un déficit de référentiels et de diagnostics partagés quant aux problématiques sociales et environnementales qui sont les leurs².

Appréhender la complexité et les spécificités de chaque station. Dans une logique de BM durable, l'offre touristique d'une station n'est pas un tout, mais l'agrégation, plus ou moins cohérente, de plusieurs BM. Chacun de ces BM est défini par une ou plusieurs activités clés, une saisonnalité propre et des clientèles distinctes (ex. : BM ski hiver et BM VTT été). Cette vision composite de l'offre touristique permet d'appréhender la situation de chaque station, en tenant compte de ses spécificités (nombre de BM distincts, niveau de dépendance à chaque BM...), tout en évitant l'écueil du « one best way » appliqué à toutes les stations.

Identifier le rôle des différentes parties prenantes. Le rôle de chaque partie prenante du tourisme peut être cerné en s'interrogeant sur sa contribution à l'architecture, la proposition et la capture de valeur de chaque BM. L'avantage est double. D'une part, cela permet de ne pas oublier les parties prenantes non présentes physiquement sur le territoire (OTA, transporteurs...). D'autre part, cela met au jour de potentiel déséquilibres, incohérences, dépendances ou conflits au sein des rôles des parties prenantes.



S'INSPIRER D'AUTRES INDUSTRIES

Malgré l'intérêt de l'approche, force est de constater que la notion de BM durable et les outils et méthodes associés sont encore peu mobilisés par les dirigeants et managers du secteur du tourisme. Face à ce constat, nous proposons de nous tourner vers d'autres industries et de voir comment certaines organisations ont mobilisé, avec succès, ces outils et méthodes pour créer et mettre en œuvre des BM durables.

Créer de la valeur partagée dans un écosystème de territoire : le cas du Pôle Ressourcerie du Chablais dans l'Économie Sociale et Solidaire³. Le Pôle Recyclerie du Chablais, créé en 2019, propose une offre de produits et objets recyclés (textile, mobilier...) à l'échelle du territoire du Chablais (Haute-Savoie). D'un côté, ce pôle fédère des parties prenantes issues du territoire, qui assurent des activités de collecte/tri, de revalorisation et de confection d'objets recyclés. De l'autre, il gère un concept store de 1500 m², lieu de vente (magasin), de partage, d'expérimentation (atelier fab lab) et de vie (café). Finalement, l'offre du Pôle Recyclerie est un parfait exemple de BM durable construit à l'échelle d'un territoire entier. Les stations de montagne pourraient alors s'en inspirer à deux titres :

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONO-
MIQUES



- » La création de « valeur partagée » : valeur à la fois économique (vente d'objets), sociale (partage, échange, socialisation) et environnementale (recyclage d'objets) et à destination de plusieurs parties prenantes (consommateurs, habitants, acteurs du projet...);
- » Les mécanismes de coordination entre les parties prenantes (gouvernance collégiale, tiers-lieu central du concept store...) sur lesquelles reposent le BM à l'échelle du territoire.

Construire et piloter un portefeuille de BM cohérent : le cas d'Ankama dans le Transmédia⁴. Ankama est une société française de développement et distribution de contenus numériques et artistiques. Elle propose une offre « puzzle » déclinée sur un support principal (jeu vidéo) et des supports secondaires (série animée, manga...), avec la particularité d'être inscrite dans un univers artistique et narratif unique. L'offre d'Ankama s'apparente alors à un portefeuille de BM (un BM par support), organisée de la façon suivante : le BM Jeu Vidéo est au cœur de l'offre et les BM des autres supports sont complémentaires et conçus pour renforcer et prolonger l'expérience du BM Jeu Vidéo. Les stations de montagne, dont l'offre peut également s'apparenter à un portefeuille de BM, pourraient s'inspirer de la façon dont Ankama a construit son portefeuille de BM, en maximisant les synergies entre le BM central (Jeu Vidéo) et les BM secondaires (autres supports), qui alimentent et renforcent le BM central au travers d'une narration globale.

Donner un rôle actif au client dans la création de valeur : le cas de Trackmania dans le jeu vidéo en ligne⁵. Trackmania est un jeu de courses automobiles en ligne, développé par la société française Nadéo, qui fédère une communauté de plusieurs millions d'utilisateurs. Son succès repose sur l'implication des membres les plus actifs au travers de deux rôles : les « créateurs » (ex. : création de nouveaux circuits) et les « organisateurs » (ex. : organisation de compétitions). Grâce à eux, Trackmania est à même de proposer plus de 5 millions de circuits et des compétitions organisées en continu à travers le monde entier, contribuant à renforcer l'attractivité du jeu pour l'ensemble des autres membres de la communauté. Les stations de montagne, dont certaines disposent déjà de programmes « ambassadeurs », pourraient s'inspirer de la manière dont Trackmania est parvenu à ouvrir son BM à certains utilisateurs et à les faire participer activement à la création de valeur pour renforcer sa proposition de valeur pour l'ensemble de sa communauté.

¹ Teece D.J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning*, 43, p. 172-194.

² Bourgel, B. (2018). *Le management de la performance sociétale des stations de montagne : une approche par les parties prenantes*, Thèse de doctorat. Université Grenoble Alpes.

³ <https://www.recyclerie-chablais.org/>

⁴ Gandia, R., & Brion, S. (2016). *How to Avoid Dependence in the Videogame Industry: The Case of Ankama*. *International Journal of Arts Management*, 26-41.

⁵ Parmentier, G., & Gandia, R. (2013). *Managing Sustainable Innovation with a User Community Toolkit: The Case of the Video Game Trackmania*. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 195-208.



CHAIRE TOURISME DURABLE

La Chaire de recherche Tourisme Durable portée par la Fondation USMB (Université Savoie Mont Blanc) est un programme de recherche qui vise à contribuer à la transition des territoires de montagne vers un tourisme durable, dans une logique de lien Université, Entreprises, Territoire. Plus spécifiquement, la chaire Tourisme Durable se donne pour objectif d'apporter aux acteurs du tourisme de montagne des connaissances, des outils et des méthodes pour aborder cette transition en termes de Business Models durables.

Le travail mené s'articule autour de trois axes de recherche :



Diagnostic



**Émergence de Nouveaux
BM Durables**



**Orchestration
et Acceptabilité**

et va s'appuyer sur deux principaux réseaux de partenaires :

- » Un réseau académique de chercheurs et d'institutions expertes sur les problématiques de transition du tourisme avec lesquels des collaborations seront engagées.
- » Un réseau de stations pilotes, investies ou souhaitant s'investir vers un tourisme plus durable avec lesquelles un travail d'expérimentation sera entrepris.

La chaire Tourisme Durable est actuellement en phase de préfiguration et démarrera sa phase opérationnelle en été 2022 pour une durée de trois ans, tout au long de laquelle de nombreux événements (journées terrain, masterclass, séminaires, ...) et livrables (articles de presse, articles scientifiques, guides/livres blancs...) seront proposés à destination des acteurs du tourisme de montagne.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 4



LOGIQUES
ÉCONO-
MIQUES



Boris BOURGEL



Boris Bourgel est Maître de conférences à l'Université Savoie Mont Blanc et chercheur permanent au laboratoire IREGE. Il est l'auteur d'une thèse portant sur la performance sociale des stations de montagne. Sa recherche est appliquée au secteur du tourisme de montagne et porte sur les thématiques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, de la Performance Sociale de l'Entreprise et des Business Models durables. Il s'intéresse plus particulièrement aux conditions d'émergence et de mise en œuvre de nouveaux Business Models durables par les stations de montagne. Il est co-fondateur et actuel coordinateur scientifique de la chaire de recherche Tourisme Durable (TD) portée par la Fondation USMB.



Romain GANDIA



Romain Gandia est Maître de conférences à l'Université Savoie Mont Blanc et chercheur permanent au laboratoire IREGE. Il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion (spécialisation en management de l'innovation) et conduit des recherches sur les nouveaux comportements stratégiques et organisationnels des PME innovantes dans les industries culturelles et du numérique. Il s'intéresse particulièrement aux développements des business models numériques et aux plateformes multifaces. Il est actuellement co-responsable de la chaire Innovation Ouverte et management 4.0 à l'Ère du Numérique (IOPEN).





TENDANCE 5

ENVIRONNEMENT, L'ALLIÉ À RESPECTER

La nature est la première richesse des stations de montagne, l'évidence est telle, sous nos yeux, qu'on l'avait peut-être un peu oubliée. Valoriser les services rendus par les espaces naturels et les intégrer dans un Business Model est l'une des voies d'avenir, une vision... pour retrouver la vue.



Vigilance sur l'eau en montagne



Marion DOUARCHE • Géographe et directrice du bureau d'étude CIMÉO, agence pour l'eau en montagne

Une part de l'économie touristique de montagne est basée sur l'eau (or blanc, or bleu), qu'en est-il dans un contexte de changement climatique ?

EN PRÉAMBULE

Petit 1. On parle du tourisme basé sur l'eau comme une des composantes de l'économie des zones de montagne : ski et neige de culture, bien sûr, mais aussi eau participant au standing d'accueil touristique (spas et piscines de plus en plus privés, moins partagés, et donc plus nombreux), sports d'eau vive, plans d'eau de baignade récréatifs, sites d'excursion culturelle et paysages grandioses (lacs, cascades, canaux...). Autrement dit, l'eau comme ressource que l'on prélève, consomme et souille, l'eau comme support et matière d'immersion, et l'eau carte postale, composante d'un paysage attractif.

Petit 2. Sur la base des rapports du GIEC¹, l'évolution climatique, aujourd'hui non contestable, se traduit depuis 1900 sur l'ensemble des Alpes par une hausse des températures moyennes de +2°C et par des précipitations en volumes comparables à celles d'aujourd'hui, mais réparties différemment au cours de l'année et selon une fréquence et une intensité très variables, soit une très grande variabilité des conditions météorologiques.

À ce rythme, si l'on se projette à un horizon de 30 ans, on observe une fonte des glaciers, à l'origine de l'alimentation de la majeure partie des cours d'eau de montagne (déjà -30% de la superficie des glaciers alpins depuis les années 80 et le phénomène s'est considérablement accéléré depuis trois ans, les alpinistes confirmeront). Tous les cours d'eau vont changer de régime hydrologique, passant de glacio-nival à nivo-pluvial et de nival à pluvial

selon leur bassin versant (altitude, orientation, alimentation glaciaire ou non) ; les périodes de crues seront avancées d'un bon mois, mais des épisodes de crues seront également moins prévisibles : il pourra pleuvoir au mois de janvier et geler en juillet. Les débits des cours d'eau alimentés par les glaciers vont augmenter de façon conséquente dès le mois d'avril (mi-juin jusqu'alors). Parmi ces glaciers fondant, on compte les glaciers rocheux, dont les volumes de glace et le stock d'eau qu'ils représentent sont encore mal connus. Sur les bassins versants sans glacier, au contraire, on observe déjà une baisse des régimes moyens (-30% depuis les années 80 et -40% dans les 20 ans à venir²). Le réchauffement des lacs (+1°C déjà observé en 30 ans) conduit à plus d'évaporation et à une évolution biologique, qui tend parfois à leur végétalisation et à la diminution de leur superficie (transformation en tourbière, puis assèchement). On observe également le tarissement de certaines sources, ainsi que la diminution de la valeur fourragère des alpages dans les Alpes du Sud et même sur certains des Alpes du Nord (à priori plus arrosées). Cette diminution du stock d'eau en altitude aura un impact sur la ressource d'eau disponible, qu'elle soit exploitée pour l'eau potable ou pour d'autres usages économiques (avec moins de neige et des glaciers fondant, les précipitations s'écoulent plus rapidement vers les vallées, les aquifères³ des têtes de bassin sont de faible capacité).

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5

UNE DEMANDE CROISSANTE

Dans le même temps, la demande en eau évolue, et plutôt vers une augmentation. Certes, les prélèvements pour eau potable sont de mieux en mieux connus et peuvent diminuer avec la réparation des (nombreuses) fuites, grâce notamment au travail insistant de l'Agence de l'eau, qui conditionne les subventions à la connaissance et à l'état des réseaux. Mais dans les zones touristiques, les ratios sont toujours élevés, puisque l'eau (potable) fait partie du standing (pas de nouveau chalet ou nouvelle résidence qui n'ait son spa ou son bain nordique privatif). Quant aux stations de ski, elles visent un indice de viabilité d'enneigement à 75 %⁴ qui suppose de plus en plus le recours à la neige de culture, lorsque la neige naturelle fait défaut (+ 17 % d'eau pour la neige de culture en Savoie entre 2018 et 2019 ; x3 entre 2000 et 2020 et x1,5 entre 2020 et 2025 pour les stations de l'Isère⁵...). Ainsi, la demande en eau est la plus élevée lors de l'étiage hivernal. Si la ressource diminue, des tensions pourraient apparaître.

En été, le « no water, no leisure » est toujours aussi tendance : tous les documents de promotion touristique s'appuient sur l'eau, frôlant parfois le paradoxe, lorsqu'ils soulignent la vulnérabilité des milieux aquatiques dont ils font la promotion... (bivouac proche des lacs, randonnée aquatique). Quant aux sports d'eau vive sur les cours d'eau aménagés pour l'hydroélectricité, ils doivent, depuis plusieurs années, se contenter des « jours (de lâcher) d'eau », lorsque le gestionnaire doit avoir une gestion prudente de sa ressource énergétique en diminution... Plusieurs projets hydroélectriques sont déjà revus à la baisse ou ajournés, faute de garantie de la ressource à exploiter.

« La demande en eau, qu'elle soit ressource, support d'activités ou paysage, devra composer avec les aléas et la diminution des stocks. »

En résumé du diagnostic et des tendances : certaines zones de montagne vont évoluer avec des torrents bien gonflés dès le début du printemps, tandis que sur d'autres zones, progressivement, les torrents vont globalement diminuer et les têtes de bassin s'assécher. Lorsque la majorité des glaciers alpin aura disparu, l'ensemble du château d'eau deviendra de plus en plus aride. Une petite nuance toutefois : la remontée de la forêt (avec le réchauffement) pourra, en certains endroits, favoriser le développement de sols jouant le rôle d'éponge, mais pas de façon suffisante pour compenser le manque de stockage, que sont aujourd'hui neige et glaciers. La demande en eau, qu'elle soit ressource, support d'activités ou paysage, devra composer avec les aléas et la diminution des stocks.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



ENVIRON-
NEMENT



QUELLES ADAPTATIONS ?

Comment les entreprises de montagne, et plus spécifiquement celles de la filière touristique, peuvent-elles s'adapter à ces nouvelles conditions ? Car on ne dit déjà plus « comment peuvent-elles anticiper ? » puisque le changement est déjà advenu !

Les territoires de montagne, collectivités et acteurs privés, ont déjà pris le virage ces dernières années, en redevenant ou en demeurant des lieux de villégiature accueillants, quelles que soient les conditions météo : frais en été (on y vient pour échapper aux canicules des vallées), romantiques en automne, dépaynants en hiver, avec ou sans neige, avec l'imaginaire d'un autre monde où l'on se retrouve... Tout récemment, le plan gouvernemental « Avenir Montagnes », accompagnant la relance post-Covid de l'économie touristique de montagne, a précisément souligné que le modèle économique de celle-ci est déstabilisé par les dérèglements climatiques, qu'il est confronté à plusieurs problématiques environnementales, dont celle de la gestion de l'eau...

Pour mieux s'adapter, il est indispensable de mieux connaître la problématique de l'eau à l'échelle bassin, voire sous-bassin versant : quelle est la ressource, comment est-elle disponible ? Quelle est la demande, comment va-t-elle augmenter ? Comment peut-on la diminuer (réparation des réseaux, multi-usages) ? Quels sont les enjeux du territoire liés à l'eau ? Les territoires

« Pour mieux s'adapter, il est indispensable de mieux connaître la problématique de l'eau à l'échelle des sous-bassins versants. Imaginons la réactivité et la confiance en l'avenir que nous pourrions avoir en améliorant nos connaissances. »

dotés d'outils de programmation, comme les schémas d'aménagement et de gestion de l'eau, ont cet atout : des études de volumes prélevables y sont engagées, des contrats rivière finançant les travaux visant une réduction des prélèvements, des formations, notamment d'élus⁶, sont mis en œuvre... À l'échelle régionale et dans certains départements, les politiques ont ce souci de connaissance et d'anticipation. Mais de nombreux autres territoires n'ont pas les moyens de connaître et de préparer les nécessaires évolutions des pratiques liées à l'eau, dans le contexte du changement climatique et de ses incidences sur les activités de montagne. Il s'agit pourtant d'un enjeu fort : imaginons la réactivité et la confiance en l'avenir que nous pourrions avoir en améliorant ces connaissances !

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



ENVIRON-
NEMENT

UN SCHÉMA NATIONAL DES DONNÉES SUR L'EAU EST EN COURS D'ÉLABORATION

Les entreprises peuvent y contribuer de diverses façons : elles innovent et contribuent à une meilleure connaissance, en partenariat avec les chercheurs et autres observateurs, elles développent des technologies et des process permettant de suivre les évolutions rapides du climat, des glaciers, des températures, mais aussi des ouvrages, réseaux... avec monitoring complexe ou pragmatique. Elles innovent dans de multiples domaines et notamment en traitement de l'eau. L'amélioration technologique permet une meilleure observation, un vrai travail de prospective, qui n'est alors plus soumis uniquement aux modèles (et à leurs limites de fiabilité). Elles initient des changements de pratiques, ne sont plus à suivre la tendance, mais à la provoquer. Le temps où il fallait respecter le consommateur dans son attitude « non-éco friendly » sous prétexte qu'il était en vacances est désormais révolu. Aujourd'hui, on l'aide à faire des choix éco-responsables et à en être fier. Elles servent d'appuis aux scientifiques et aux gestionnaires décideurs. Elles leur permettent de gagner en réactivité dans un contexte où l'on sait qu'on sait de moins en moins !

Mieux connaître, moins prélever, moins souiller et l'eau pourra rester le levier de l'attractivité touristique en montagne !



Marion DOUARCHE 

Elle accompagne les territoires de montagne dans leurs projets de développement, particulièrement en gestion de l'eau. En croisant différentes approches (géographique, environnementale, technique, hydraulique, économique, urbaine, sociétale...), elle propose une vision globale et à long terme. Ses travaux anticipent les évolutions du climat et les nécessaires adaptations pour des territoires de montagne vivants et habités toute l'année, à l'interface entre le monde précis et conceptuel de la recherche et celui actif et en prise avec la réalité des décideurs.

1 Le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat est un organisme ouvert à tous les pays membres de l'ONU. Créé en 1988 en vue de fournir des évaluations détaillées de l'état des connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques, leurs causes, leurs répercussions potentielles et les stratégies de parade, il regroupe actuellement 195 États.

2 Source Parc national des Ecrins.

3 Réserve d'eau souterraine, plus ou moins accessible et disponible la plupart du temps au niveau des sources, de façon gravitaire.

4 75 % de la surface du domaine enneigé de façon naturelle ou artificielle et damé à 20 cm d'épaisseur.

5 Données Départements 73 et 38.

6 Le Parc naturel régional du Verdon forme les élus des communes aux économies d'eau dans les bâtiments publics, par exemple.



Comment valoriser les services rendus par les espaces naturels de montagne ?



Thibault DAUDIGEOS • Frédéric BALLY • Michele COLETTI • Marie MICOL
Enseignants-chercheurs, Grenoble École de Management (GEM)

Les crises sanitaires et environnementales que nous traversons semblent avoir accéléré la prise de conscience que les espaces naturels alpins ont plus à offrir que les pentes pour les sports d'hiver ou la production hydroélectrique. Grands espaces, air pur, fraîcheur en été, productions alimentaires locales de qualité, refuge pour la biodiversité..., la montagne se trouve parée de mille vertus et élargit la palette de services offerts au plus grand nombre.

Mais elle est aussi victime de son succès : la pression foncière est forte, les usages s'intensifient et se concentrent sur certaines destinations, menaçant les ceintures vertes autour des villes de montagne. Se pose alors la question de la valeur économique des services rendus par ces infrastructures vertes (réseau constitué de zones naturelles et semi-naturelles de qualité, par exemple bois, vergers, marais, prairies, cours d'eau...), qui a parfois du mal à être prise en compte dans les décisions d'aménagement ou tout simplement à générer des revenus et des emplois.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



ENVIRON-
NEMENT

LES SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES : UN CADRE POUR PENSER LES SERVICES RENDUS PAR LES ESPACES NATURELS

Depuis près de 20 ans, des écologues et des économistes ont proposé le cadre des services écosystémiques pour penser les services rendus par la nature aux humains. Ils distinguent quatre grands types de services :

- » Les **services d'approvisionnement** sont les plus simples à appréhender et à valoriser. Ils couvrent par exemple la fourniture de nourriture, de combustible ou encore de molécules médicinales, tirés de la nature.
- » Les **services de régulation** fournissent des avantages plus intangibles, mais néanmoins tout à fait nécessaires à notre vie quotidienne, comme la pollinisation ou la régulation du climat, des pollutions urbaines et des inondations. Ces services sont aujourd'hui affectés par les activités humaines et la priorité est donnée aux services d'approvisionnement.
- » Les **services socioculturels** sont immatériels et couvrent les bénéfices esthétiques, récréatifs, spirituels ou de bien-être, que les humains tirent de leurs interactions avec la nature. La montagne a depuis longtemps su tirer des revenus de ces aménités et la crise environnementale actuelle les met encore plus en valeur.
- » Enfin, les **services de soutien** sont les services fondamentaux qui assurent le bon fonctionnement de la biosphère et qui sont donc, directement ou indirectement, nécessaires à tous les autres services écosystémiques. C'est, par exemple, le cycle hydrologique par lequel l'eau de surface s'évapore et est relâchée sous forme de pluie ou de neige sur nos montagnes.



« Réfléchir aux business models des infrastructures vertes entourant et traversant les villes de montagne ne peut donc qu'être une démarche collective multi-acteurs, qui permet de développer une vision commune entre les différentes parties prenantes du projet. »

L'enjeu de faire reconnaître et d'évaluer les services écosystémiques est double. Il s'agit d'abord d'éviter la concurrence entre services : par exemple, en privilégiant un approvisionnement productiviste au détriment d'autres services aux bénéfices plus indirects. Ensuite et surtout, il s'agit d'éviter la concurrence avec d'autres usages du territoire, qui font progressivement disparaître ces infrastructures vertes, notamment à proximité des centres urbains.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



ENVIRON-
NEMENT

« Le Label bas-carbone (créé par le ministère de la Transition Écologique) permet ainsi, depuis 2019, aux pratiques agricoles ou forestières vertueuses d'obtenir des crédits carbone monnayables, par exemple dans des coopératives locales de compensation carbone, ou à travers les actions du Centre National de la Propriété Foncière (CNPf). »

DES INNOVATIONS DE BUSINESS MODEL POUR VALORISER LES SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES

De réels progrès ont été réalisés ces dernières années sur la mesure et la cartographie des services écosystémiques, et la diminution franche des infrastructures vertes est maintenant bien documentée, dans toutes les régions de montagne¹. Selon une étude d'Agreste Primeur, le service Statistiques du ministère de l'Agriculture, on sait par exemple que la France a perdu 20 % de ses vergers sur la période 2000-2010.

En revanche, l'intégration de ces infrastructures vertes dans les circuits économiques semble encore balbutiante. À tel point que de nombreuses voix, qui auparavant avaient promu le concept de services écosystémiques, soulignent aujourd'hui les limites de leur valorisation économique et prônent des mesures de protection stricte des espaces verts autour des villes de montagne, qui sont les plus menacées.

Pourtant, sur le terrain, de nombreuses initiatives expérimentent des innovations de modèles d'affaires pour valoriser les services rendus par ces infrastructures vertes. Réfléchir collectivement à ces innovations de « business model » est une nécessité pour amplifier leur sauvegarde.

Un business model est un outil conceptuel qui décrit à la fois :

- » La valeur qu'une entreprise a à offrir à des clients ou à des parties prenantes ;
- » Les activités de l'entreprise et de ses partenaires économiques, qui permettent la création de cette valeur ;
- » Et enfin, les mécanismes générant un flux de revenus stables et rentables.

Réfléchir aux business models des infrastructures vertes entourant et traversant les villes de montagne ne peut donc qu'être une démarche collective multi-acteurs, qui permet de développer une vision commune entre les différentes parties prenantes du projet. Quitte à réaliser ensemble qu'il n'y a parfois pas de modèles économiques simples à mettre en œuvre et qu'un soutien public est nécessaire.



5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5

LA CHANCE DES CIRCUITS COURTS

La tendance la plus marquée est de valoriser les services d'approvisionnement des ceintures vertes. On voit ainsi se développer des circuits d'alimentation en circuit court, qui mettent en avant la production des vergers et des champs périurbains. Pour augmenter la valeur ajoutée produite, les entreprises de transformation se développent également en proposant des produits à base de ressources naturelles locales (pain, confiture, jus de fruits, glaces, savons, cosmétiques...).

La deuxième tendance de fond est la valorisation des services culturels des espaces de montagne et notamment leur dimension bien-être/soins. Les concepts marketing se multiplient pour attirer des nouveaux segments de clientèle. C'est le cas, par exemple, de l'offre « forest therapy », dont la Slovénie veut devenir une destination prisée.

Mais il reste très difficile de valoriser les services de régulation et de soutien. Et c'est là que les innovations sont les plus nécessaires. Prenons par exemple le cas des haies bocagères, qui n'ont cessé de diminuer depuis 70 ans, alors que leur impact sur la préservation de la biodiversité et sur la régulation des ravageurs et maladies agricoles est aujourd'hui largement prouvé. Les haies sont arrachées, car elles vont à l'encontre de la mécanisation des pratiques agricoles, qui a besoin de grandes surfaces pour être rentable. Comment peut-on alors générer de la valeur avec ces haies ? Certains prônent de développer leur service d'approvisionnement en plantant des haies fruitières (fruits rouges par exemple) et en créant les circuits pour valoriser les produits de la taille en bois de chauffage urbain. D'autres organisent des ateliers avec des agriculteurs pour les sensibiliser aux effets positifs des haies sur leur rendement : diminution des nuisibles et des maladies, protection contre le vent et les ruissellements...

Enfin, face à la difficulté, une voie de salut pourrait venir de la mise en place de business models plus complexes, où payeurs et bénéficiaires peuvent ne pas être les mêmes personnes. Le Label bas-carbone (créé par le ministère de la Transition Écologique) permet ainsi, depuis 2019, aux pratiques agricoles ou forestières vertueuses d'obtenir des crédits carbone monnayables, par exemple dans des coopératives locales de compensation carbone ou à travers les actions du Centre National de la Propriété Foncière (CNPF). Ainsi, la restauration des haies bocagères pourrait être financée non pas par les agriculteurs, mais par des parties prenantes, qui bénéficient très indirectement de leurs services écosystémiques.



ENVIRON-
NEMENT



GREEN INFRASTRUCTURE GOES BUSINESS AWARD!

Dans le cadre de la présidence française de la SUERA (Stratégie de l'Union Européenne pour la Région Alpine), un prix vient d'être lancé pour récompenser les innovations de business model pour mieux gérer ou restaurer les infrastructures vertes alpines. Des projets de maturité différente peuvent concourir depuis la simple idée innovante, jusqu'à la nouvelle offre d'une entreprise bien établie.

Pour en savoir plus : www.gi-goes-business.eu

1 Des travaux scientifiques montrent par exemple que les haies bocagères ont diminué de 70 % depuis les années 50 en France et continuent de diminuer de 8000 km par an. Nous savons aussi que les vergers ont fortement diminué. Par exemple, le nombre d'arbres fruitiers dans le canton des Grisons en Suisse a été divisé par 6 depuis les années 50.

5. FLEXION, RÉFLEXION - TENDANCE 5



ENVIRON-
NEMENT



Thibault DAUDIGEOS



Professeur de management à Grenoble École de Management et coordinateur de la chaire de recherche et d'enseignement Territoires en Transition. Ses travaux portent sur l'émergence de nouveaux modèles d'organisation qui intègrent les enjeux de soutenabilité dans les activités économiques. Il dirige un programme de recherche sur la manière dont l'économie de plateforme peut servir la transition écologique et solidaire des territoires.



Frédéric BALLY



Post-doctorant à Grenoble École de Management au sein de la Chaire Territoires en Transition. Anciennement consultant à l'OCDE en évaluation des infrastructures de recherche, il est titulaire d'un doctorat en sociologie. Ses recherches portent sur les liens entre collectifs d'habitants et valorisation de la nature.



Marie MICOL



Sciences politiques, commerce international, investissements à impact, organisations caritatives... : Marie Micol a pris plusieurs détours avant de trouver sa passion pour l'environnement. Forte de ses expériences complémentaires, en tant que consultante pour la gestion des espaces protégés et la coordination de leurs actions, elle apporte une vision holistique et un regard neuf.



Michele COLETTI



Professeur Associé d'innovation à Grenoble École de Management, avec un passé de consultant pour entreprises privées et administrations publiques, Michele Coletti a obtenu un Doctorat en Sciences de Gestion au Politecnico de Milan en Italie. Il est coordinateur du projet européen LUIGI : Linking Urban and Inner-Alpine Green Infrastructures - Multifunctional Ecosystem Services for more liveable territories.

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



STATIONS SPATIALES INTERNATIONALES



5 interviews d'experts internationaux observant d'autres territoires de la planète montagne.



Décollage ! Et si nous prenions un peu de hauteur au point de se retrouver dans l'espace ? D'ici, nous voyons notre belle « Mountain Planet » et nous observons... Que se passe-t-il du côté du réseau international du Cluster Montagne ? Challenges et défis à relever, gestion de la pandémie, modèles d'affaires, transition écologique, nos experts nous livrent leurs retours d'expérience et leur vision autour de ces questions.



James ACKERSON

Station de Corralco

Chili



« À l'avenir, sera sans doute instauré un contrôle des flux de clients pour privilégier la qualité... »

Sa vision du ski chilien - et du ski en général - dépasse les frontières de la station qu'il dirige aujourd'hui à Corralco, près du volcan Lonquimay : 28,5 kms de pistes et 6 remontées mécaniques, au cœur de l'Araucanie, l'un des joyaux du Chili.

Cette expérience, James Ackerson l'a acquise en enseignant le ski dans le Vermont (USA), puis à Portillo (Chili) durant dix ans et enfin, en tant que directeur de la même école durant une décennie supplémentaire. Il a poursuivi sa carrière professionnelle dans le marketing de Valle Nevado, station chilienne, dont il prendra la direction quelques années plus tard.

Aujourd'hui, en parallèle de la direction du site de Corralco, James Ackerson préside ACESKI, association regroupant les acteurs de la montagne chilienne, qui incite à la collaboration pour promouvoir les destinations touristiques. Le tourisme représente en effet une part importante de l'économie chilienne.

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



Reto GURTNER

Groupe Weisse Arena

**« Les jours d'après-crise
seront différents... »**



Le groupe Weisse Arena comprend une société de remontées mécaniques, des activités hôtelières et gastronomiques, une société de vente et de location de matériel de sport, une école de ski, snowboard et vélo, ainsi qu'une société de gestion, dans la région suisse des Grisons. Weisse Arena est également en charge de la commercialisation de la destination Flims Laax Falera. L'ensemble de l'offre loisirs est positionnée et commercialisée toute l'année sous les marques Flims et LAAX.

Le groupe réalise un chiffre d'affaires net de 97 millions de francs suisses, emploie 1130 personnes pendant la saison d'hiver et 233 personnes pendant la saison d'été. Avec 224 km de pistes, la destination réalise plus d'un million de journées-skieurs chaque saison.

Né en 1954 sur le territoire de Flims, baigné dans l'univers du tourisme de montagne depuis son enfance, Reto Gurtner a suivi les traces de son père, Walter Gurtner, visionnaire et fondateur de la station de ski Laax (Grisons) dans les années 1960.

Il est actuellement Directeur de Weisse Arena, groupe intégré de services dans l'industrie du tourisme et des loisirs. Son objectif ? Offrir un large éventail d'expériences de loisirs alpins, notamment à travers l'exploitation de la station suisse de Laax, qui se positionne en tant que pionnière en matière de durabilité.

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



María José RIENDA CONTRERAS

Conseil Supérieur des Sports 2018-2020
Station de Sierra Nevada



Espagne

« Nous ne pouvons plus nous développer en tant que station de ski, en revanche nous savons qu'il existe des possibilités en tant que destination de montagne. »

Ceux qui connaissent le ski alpin de compétition ne découvrent pas María José Rienda Contreras. Six fois victorieuse en Coupe du monde - en géant - la skieuse originaire de Grenade a également représenté l'Espagne à cinq Olympiades d'hiver. Après s'être retirée du circuit, elle s'est impliquée dans la gestion du sport dans son pays. Elle a été nommée Présidente du Conseil Supérieur des Sports par le gouvernement espagnol, de juin 2018 à janvier 2020.



6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



Kenta TAKAMORI

Station de Hakuba 47



Né à New York, de parents américains, Kenta Takamori est passionné de ski depuis son enfance. Passion qui le mènera jusqu'à l'acquisition de Hakuba 47, une station de ski japonaise réputée, située dans la préfecture de Nagano.

Basé à San Francisco, Kenta Takamori est aussi le fondateur de Goodvest, un conseiller en ligne qui aide à réaliser des investissements tout en conservant les valeurs de ses clients. Kenta possède en effet une expérience approfondie des marchés financiers mondiaux, notamment grâce à des mandats chez Goldman Sachs et JP Morgan.

« Le Japon est reconnu comme une destination estivale, mais elle gagnerait à valoriser la saison d'hiver... »

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



Irakli TCHIRAKADZE

M.R.D.C

« La fréquentation de nos sites connaît une croissance importante, + 20 % par exemple à Gudauri... »



Mountain Resorts Development Company Ltd (M.R.D.C), aujourd'hui Mountain Trails Agency (M.T.A), a été fondée en 2013 par l'Agence nationale des biens d'État (LEPL), subordonnée au Ministère de l'Économie et du Développement durable de Géorgie. La société a opéré sous le nom de Gudauri Development Agency Ltd jusqu'en 2014. Sur décision du Ministère, la gestion des stations de Bakuriani-Didveli et de Goderdzi a été transférée à la société M.T.A en 2014 et 2015 respectivement. Depuis 2017, le groupe gère donc les stations de Gudauri, Bakuriani (Kokhta, Mitarbi, Didveli), Goderdzi, Hatsvali et Tetnuldî (Mestia).

Irakli Tchirakadze a démarré en 2013 au sein de l'entreprise, en tant que directeur adjoint, alors que M.R.D.C ne gérât que la station de Gudauri. Il a également travaillé au sein de la société Doppelmayr en tant que Chef de projet pendant deux ans. Il est revenu au sein de M.R.D.C début 2020, sur demande du Ministère de l'Économie géorgien, pour prendre le poste de directeur.





QUESTION #1

**Les loisirs, les sports d'hiver et plus largement le tourisme sont un secteur en perpétuelle évolution. De votre côté, quels sont les challenges liés à votre développement à moyen ou long terme ?
Pouvez-vous citer les principaux enjeux qui vont guider vos prochains projets ?**



Irakli TCHIRAKADZE - Géorgie

Nos challenges à très court terme sont l'accueil et l'organisation des Championnats du monde de freestyle en 2023. Pour mener à bien ces projets, nous devons développer un certain nombre de nouvelles infrastructures.

Ces challenges répondent à un enjeu stratégique pour développer notre positionnement à l'international. Nous disposons d'atouts, tels que des attraits et marqueurs culturels et le fait d'être très bon marché par rapport aux stations des Alpes.

La clientèle de nos stations demeure avant tout domestique (40 % de clientèle géorgienne) et régionale (Europe de l'Est, Russie...).

L'organisation d'événements internationaux constitue un des leviers de développement et la clientèle européenne notamment (Allemagne, Autriche...) est de plus en plus présente. Cela nécessite néanmoins que nos stations répondent aux standards internationaux. Pour cela, la collaboration avec l'expertise française est précieuse, notamment avec la Compagnie des Alpes.

Le partage d'expérience et nos visites régulières dans les stations françaises permettent de réfléchir et de prendre des décisions sur notre développement.



La fréquentation de nos sites connaît une croissance importante globalement (+20 % par exemple à Gudauri, la plus importante station du pays). Il existe donc un enjeu de gestion de cette croissance. Nous devons adapter et développer les infrastructures et les équipements, et des investissements importants ont ainsi été réalisés ces dernières années, notamment en ce qui concerne la sécurisation des domaines skiables. À Mestia, par exemple, l'enjeu est la modernisation de la station et plusieurs changements d'appareils sont ainsi prévus.

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



QUESTION #1



James ACKERSON - Chili

Le changement climatique arrive en tête des défis à relever selon moi. Au Chili, quatre stations de ski majeures sont localisées autour de Santiago et trois d'entre elles ont souffert du manque d'enneigement ces quatre dernières années.

C'est un réchauffement très local, lié au développement économique et industriel de Santiago. La pollution de l'air dans la capitale et le défi de réduire l'impact environnemental sont de vraies problématiques.

Dans les autres parties du pays, l'impact est moins important, mais les prévisions scientifiques sont là. D'autres stations comme Chillan ou Corralco seront également impactées par le réchauffement climatique.

L'hiver 2021 a été à nouveau compliqué pour nos stations, surtout celles situées autour de Santiago. À Corralco, nous avons compté 85 jours d'exploitation et la station a fermé le 18 octobre, ce qui n'est finalement pas catastrophique compte tenu du faible enneigement.

Autre enjeu : les outils technologiques, un besoin accéléré par la crise, surtout quand on sait que l'industrie chilienne est plus lente à s'approprier ces outils par rapport à d'autres pays. Je crois beaucoup au « data mining »¹ qui doit permettre d'améliorer la connaissance de la clientèle. Je pense aussi qu'à l'avenir, nous devrons sans doute instaurer un contrôle des flux de clients pour privilégier la qualité par rapport à la quantité.

Améliorer la mobilité des clients sera aussi prioritaire. Nous constatons un trafic soutenu, à la limite du supportable, car très intense sur certaines périodes. Et cela met en exergue les lacunes du réseau de transport des villes jusqu'aux stations.

Enfin, peut-être faudrait-il aussi que l'on tempère l'élitisme de la pratique du ski au Chili : tant que l'on ne compte pas un seul pourcent de la population chilienne qui skie, on se dit que nous avons sans doute une marge de manœuvre pour évoluer !



Reto GURTNER - Suisse

Tout d'abord, je suis persuadé que les jours d'après-crise seront différents. Le modèle de nos destinations va devoir réellement changer. Des éléments comme la distanciation sociale vont perdurer : le tourisme de masse, le sur-tourisme, c'est fini. Je suis convaincu que les gens souhaiteront toujours plus voyager, mais ils ne souhaiteront plus être seulement des « touristes ».

Une question importante est la suivante : comment transformer un lieu de vacances en un lieu de vie ? Comment créer une offre pour que les personnes ne viennent pas seulement pour les loisirs et en période de vacances ?

Le concept de « workation »² est testé depuis longtemps à Laax : pourquoi les urbains ne pourraient-ils pas travailler en montagne ? Il y a aujourd'hui une vraie remise en question de notre manière de travailler.

Le « workation » peut être une clé et une des solutions face au problème du taux d'occupation de nos hébergements touristiques de seulement 20 % à l'année (sur 10 000 habitations qui ont une valeur de 6 milliards d'euros). Nous connaissons la même problématique de « lits froids » que dans les autres stations des Alpes. Pourquoi ne pas mieux exploiter toutes ces habitations existantes, à travers notamment ce concept de « workation » ?

Les stations doivent aujourd'hui être ouvertes plus de 300 jours par an et leur offre dépasser le modèle des remontées mécaniques. Les clients doivent se sentir « comme à la maison » et doivent pouvoir accéder à une offre de tous les jours. Pour cela, nous devons travailler sur l'offre de loisirs, de commerces et de services de mobilité disponibles.

Ces nouvelles populations, entre touristes et habitants permanents, doivent pouvoir pleinement s'intégrer aux locaux : il faut donc changer la culture de ces derniers et leur perception des touristes. La communication est un point crucial ici.

La question n'est pas celle du prix : la guerre des tarifs commence quand tout le monde propose la même chose.

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



QUESTION #1

La mobilité en montagne est également un vrai sujet. Il est nécessaire de la réinventer, de combiner la philosophie de Tesla³ et de la montagne dans la mobilité et les remontées mécaniques.

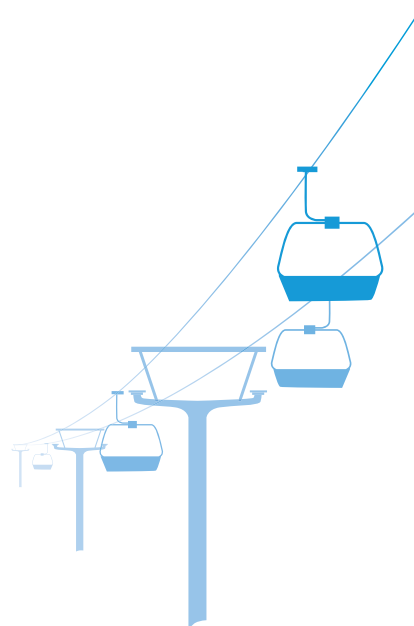
Pourquoi ne serait-il pas possible d'importer en montagne le principe d'ascenseurs et de transports que nous trouvons dans le monde urbain ? Simplifier, veiller au confort, utiliser les technologies de l'autonomie des machines. Les idées et les concepts existent déjà ailleurs. Les questions sont aujourd'hui définies : que pouvons-nous changer ? Comment créer de la valeur ?

C'est maintenant qu'il faut revoir le business model des stations de montagne. Nous disposons d'un immense potentiel si nous combinons et exploitons tous nos atouts, entre l'aspiration à la nature des populations, le bien-être et l'activité physique, la déconnexion, les paysages... Les stations de ski sont une nécessité et une base, mais ce n'est plus assez. Il faut offrir davantage pour faire venir les gens, notamment faciliter le parcours client et engager réellement la transformation digitale, l'automatisation. Les jeunes générations ont aujourd'hui cette habitude et les codes associés.

Comment réduire les complexités et les frictions du parcours client sur nos territoires ? Comment tout connecter ? Ce n'est plus envisageable de devoir réserver au comptoir et de faire la queue dans les écoles de ski, de maintenir des dates de séjours non flexibles. Il faut penser l'offre pour les clients et pour les familles, qui sont la principale clientèle des stations.

Le challenge est que nous avons beaucoup d'acteurs indépendants et éclatés dans les stations. Dès lors la question se pose : comment créer dans cette situation une expérience complète et connectée entre tous les maillons de la chaîne ? Pensons l'avenir : quels seront les besoins des futures générations ?

Je reste en tous cas résolument optimiste et positif pour notre filière du tourisme en montagne.



¹ Le data mining désigne le processus d'analyse de volumes massifs de données et du Big Data sous différents angles, afin d'identifier des relations entre les data et de les transformer en informations exploitables. Ce dispositif rentre dans le cadre de la Business Intelligence et a pour but d'aider les entreprises à résoudre des problèmes, à atténuer des risques et à identifier et saisir de nouvelles opportunités business.

² Le workation - ou teletravel -, contraction de travail et vacances, est un concept né aux Etats-Unis. Pour changer d'air, certains télétravailleurs décident, depuis une dizaine d'années, de partir quelques temps profiter d'un cadre dépaysant tout en continuant à exercer leur métier.

³ La philosophie de Tesla est d'accélérer la transition mondiale vers un schéma énergétique durable. Tesla construit des véhicules 100 % électriques, mais également des solutions extensibles de production et de stockage d'énergie nouvelle génération. Source : www.tesla.com/fr

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



QUESTION #2

QUESTION #2

La période de pandémie que nous vivons est inédite, mais sa gestion a été différente selon les cultures et régions du monde.

De votre côté, quel a été l'impact sur votre activité ?

Quelle a été votre stratégie pour gérer cette situation ?



Irakli TCHIRAKADZE - Géorgie

L'impact et la gestion de la crise ont été également très difficiles dans les stations géorgiennes, comme pour l'ensemble des nations de ski.

Nos revenus ont été impactés, ainsi que ceux des acteurs privés locaux, présents sur nos différents sites. Le gouvernement géorgien est bien sûr venu en aide au secteur, au travers d'aides financières.

Lors de la saison d'hiver 2020/21, nous avons pu ouvrir nos sites pendant quelques mois, entre fin février et la fin de saison. Nos stations sont restées en exploitation pendant les étés 2020 et 2021.

Nous avons mis en place, comme tout le monde, un plan d'exploitation spécifique : distanciation sociale, réduction de la capacité et désinfection des remontées mécaniques, prise de température des skieurs...



James ACKERSON - Chili

Je n'avais jamais travaillé aussi dur avec les différentes autorités chiliennes, car nous avons dû montrer que nous étions capables d'ouvrir en période de pandémie.

Finalement, durant notre hiver 2020, trois stations de ski ont pu ouvrir durant 51 jours après avoir travaillé un protocole très strict pour la restauration, les domaines skiables, les recrutements, la distanciation dans les files...

Cela a été compliqué, mais nous en tirons malgré tout certains enseignements, tels que l'étalement de la fréquentation sur la semaine.



Reto GURTNER - Suisse

Nous nous orientons vers une saison 2019/20 record, mais la crise a coupé notre élan avec une fermeture plus tôt que prévu : on a donc enregistré une baisse de 14,9 % de la fréquentation par rapport à l'exercice précédent, soit 874 386 journées-skieurs réalisées.

Le groupe Weisse Arena a travaillé rapidement à la mise en place d'un plan d'actions face à la crise sanitaire, afin d'envisager une saison d'hiver 2020/21, y compris en cas de deuxième vague pandémique. En plus des mesures opérationnelles habituelles, trois mesures innovantes ont été mises en place :

- » Tous les restaurants libre-service ont été entièrement reconfigurés et réorganisés sous le titre provisoire « Fresh & Easy ». Le principe : le client peut commander et payer des boissons et de la nourriture depuis sa table au restaurant via l'application « Inside Laax ». Sa commande lui est ensuite apportée à table. En plus de cette amélioration du confort des clients, les chaînes et processus d'approvisionnement ont également été entièrement repensés, afin de pouvoir réagir beaucoup mieux au nombre de clients fortement fluctuant à l'avenir.
- » Un tout nouveau système de test Covid a été développé pour les employés et les clients. La mise en place d'autotests, ainsi que le processus de mise en commun de tests en laboratoire et de tests dans notre entreprise, a été utilisée pour la première fois en Suisse lors de son introduction à la mi-décembre. Les processus développés pour Laax sont désormais devenus la norme suisse. Tout le personnel du groupe a ainsi été testé chaque matin (15 000 tests effectués au cours de l'hiver 2020/21).

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES

» La troisième innovation concerne la vente de billets. À l'automne 2020, il a été décidé qu'à partir de l'hiver, les forfaits de ski journaliers ne seraient vendus qu'en ligne. Cela a permis de fixer des quotas dans les ventes et ainsi de limiter le nombre de clients par périodes.

Grâce à ces innovations et à toutes les mesures classiques prises par les stations, le gouvernement cantonal a autorisé l'exploitation lors de la dernière saison d'hiver. Cependant, nous avons eu la sensation d'être sur « des charbons ardents » tout l'hiver, car la menace planait que les stations pouvaient fermer à tout moment. Dans tous les pays voisins, les décisions étaient prises de ne pas autoriser l'exploitation des remontées mécaniques pour l'hiver ou, dans le cas de l'Autriche, d'arrêter pratiquement le tourisme d'hiver. Ainsi, la pression sur la Suisse a augmenté de manière très importante pour qu'elle suive le mouvement de ses voisins. Heureusement, le gouvernement des Grisons a toujours été conscient de l'importance économique du tourisme pour le canton et a cherché les moyens de maintenir les remontées mécaniques ouvertes et de rendre possible le tourisme d'hiver.

Le début de l'hiver 2020/21 n'a pas seulement été politiquement difficile. Le mauvais enneigement à des altitudes plus élevées que d'habitude, ainsi que les conditions-cadres réglementaires en constante évolution pour l'exploitation, en particulier dans le secteur de la restauration, ont également durement touché l'organisation.

Une saison de Noël extrêmement faible a été enregistrée. La grande incertitude et le manque de confiance des clients au lendemain des discussions politiques, les conditions de neige délicates avec de nombreuses remontées fermées et le système de quotas lié au Covid pour la vente de forfaits journaliers ont entraîné une perte de chiffre d'affaires d'environ 7 millions CHF sur la seule période des fêtes.

Avec le sentiment de sécurité croissant chez les clients au cours du mois de janvier, la mise en œuvre du système de test et les chutes de neige abondantes, la fréquentation s'est rapproché des chiffres « normaux ». Avec les terrasses ouvertes et le beau temps de février, combinés à une présence médiatique très précieuse grâce au système de tests, la suite de la saison s'est déroulée plus favorablement.

Au total, un hiver très correct a été enregistré avec 981041 premières entrées (l'année précédente, avec confinement, nous étions à 874386). Financièrement, le groupe Weisse Arena peut parler d'un bon exercice, malgré les circonstances des plus difficiles. Avec 89,5 millions CHF, le chiffre d'affaires net est supérieur de 1,4 million CHF à celui de l'exercice 2019/20, mais reste nettement inférieur à l'excellent exercice 2018/19 avec 7,5 millions CHF de moins.



María José RIENDA CONTRERAS

- Espagne

En mars 2020, lors de la fermeture, la saison avait été excellente à la station de Sierra Nevada. Nous avons mis en place un plan comme dans toutes les autres stations. Chaque région autonome prenait ses décisions en fonction de la situation locale.

Nous sommes restés ouverts, mais nous étions en permanence dans un calcul entre « Qu'est-ce que l'on gagne ? » et « Qu'est-ce que l'on perd ? ».

La police locale était présente sur le terrain pour assurer la sécurité des touristes.



Kenta TAKAMORI - Japon

Nous sommes restés ouverts tout au long de la pandémie et avons décidé de fermer un mois plus tôt que prévu, en avril 2020. Nous n'étions pas contraints, mais l'impact a été énorme, nous avons perdu près de 40 % de revenus durant l'hiver 2020.

L'état d'urgence au Japon a énormément pesé et le gouvernement a mis beaucoup de pression sur la population pour limiter au maximum les loisirs et les voyages.

La quarantaine a aussi représenté un véritable obstacle pour accueillir les touristes étrangers, alors qu'avant la pandémie, la clientèle internationale représentait 30 % du total.

Pour compenser, nous espérons que la saison à venir verra la fréquentation de la clientèle domestique augmenter, mais ce n'est pas une espérance très réaliste vu l'état du marché.

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



QUESTION #3



QUESTION #3

En Europe, la notion de transition écologique est de plus en plus présente dans les débats publics et les prises de décision. Il s'agit alors de trouver le bon équilibre entre développement et protection de l'environnement, tout en s'adaptant à de nouvelles attentes.

Est-ce que cette notion de « transition » est présente dans vos activités ?

Qu'est-ce que cela signifie pour vous et comment cela se traduit-il ?



Irakli TCHIRAKADZE - Géorgie

Le concept de transition écologique n'est pas aussi important en Géorgie que dans les autres pays européens. Le sujet existe bien sûr, mais il est moins prégnant et n'est pas encore au centre des attentions.

Nous mettons en place des actions sur ce sujet et intégrons ce volet dans nos projets : nous prêtons attention à la manière dont nous construisons, dont nous aménageons les pistes de ski et les nouvelles remontées mécaniques. Nous faisons en sorte de préserver les forêts, en adaptant la construction des remontées mécaniques.

Le sujet de la diversification fait également partie de notre stratégie. Nous souhaitons que nos sites puissent développer leurs activités sur les quatre saisons et non seulement deux.

Pour l'instant, la part de l'activité estivale reste faible : 10 à 15 % de l'activité annuelle. Mais nous mettons en œuvre des projets pour accueillir des clients toute l'année.



James ACKERSON - Chili

Le Chili a un Ministère de l'Environnement puissant et très actif. Les contrôles dans les territoires de montagne et les stations sont très stricts. Le Ministère a fait un travail de qualité ces cinq dernières années en traitant le sujet et cela fonctionne : la population est éduquée sur le sujet, surtout les jeunes. Néanmoins, la majorité des stations chiliennes étant des propriétés privées, elles contrôlent elles-mêmes ces différents points, ce qui parfois peut-être problématique...

Au Chili, beaucoup de stations ont déjà diversifié leurs activités et travaillent avec les populations locales, ainsi que les gouvernements provinciaux pour diversifier leurs offres.

Dans la région de Santiago, la diversification estivale est un sujet crucial, car les stations souffrent du manque de neige. Néanmoins, elles ont la chance de disposer d'un environnement naturel exceptionnel et de le valoriser avec le développement local et les partenaires locaux. La connexion de la communauté est cruciale pour l'avenir.

6. ISS_STATIONS (SPATIALES) INTERNATIONALES



QUESTION #3



Reto GURTNER - Suisse

C'est une stratégie engagée depuis 15 ans déjà. Notre objectif est de devenir la première station alpine 100 % autonome concernant nos besoins en énergie, grâce à des ressources respectueuses de l'environnement.

Nous suivons un plan d'actions constitué de 7 axes : la mobilité électrique (à travers les véhicules hydrogène et les équipements de recharge), le stockage d'énergie, la décarbonation des bâtiments existants, la maximisation de l'efficacité énergétique, l'électrification des infrastructures (mise en place de panneaux solaires sur les toits et façades), l'utilisation de l'éolien, de l'hydro et du solaire et le Smart Grid.

Selon nos calculs, la destination nécessite 280 GWh d'énergie et le potentiel d'autoproduction d'énergie est estimé à 290 GWh. Cependant, en maximisant notre consommation énergétique, nous arriverons à réduire nos besoins à 179 GWh. Nous allons réussir à réduire de 50 % notre consommation d'énergie sur les remontées mécaniques. Tout sera transformé dans les prochaines années.

Les populations sont aujourd'hui éduquées sur le sujet : nous devons montrer que nous sommes leaders, pas seulement suiveurs. C'est toute une série de petites mesures qui permettront de générer un écosystème écologique. Nous devons créer cet écosystème.

Concernant le défi de l'écologie : nous parlons sans cesse de réduire..., mais je pense qu'il nous faut au contraire réfléchir à comment produire plus d'énergie, de l'énergie « propre », à travers une meilleure utilisation des technologies. Nous pourrions être les leaders, de véritables acteurs de la montagne.



María José RIENDA CONTRERAS - Espagne

La station de Sierra Nevada fait partie d'un parc national : naturellement, le sujet est présent depuis longtemps ici. La région est soutenue par les fonds européens, notamment pour réaliser des investissements dans ce domaine. Les clients sont bien sûr sensibles, car ils savent que la destination se situe dans un périmètre de parc national.

Quoi qu'il en soit, je pense que nous ne pouvons plus nous développer en tant que station de ski. En revanche, nous savons qu'il existe des possibilités en tant que destination de montagne.



Kenta TAKAMORI - Japon

Jusqu'à présent, nous n'avons pas trouvé l'opportunité de mener des projets liés à cette thématique, en raison de capacités d'investissements limitées. Les stations au Japon sont peu informées par rapport à ce sujet, car les clients y sont peu sensibles.

Dans ce registre, et par rapport aux stations françaises, les stations japonaises sont peu aidées et soutenues, on ressent un manque de reconnaissance de la filière de la part du gouvernement.





QUESTION #4

Quelle place envisagez-vous pour de nouveaux modèles d'affaires dans vos activités ? Avez-vous déjà engagé une stratégie de diversification de vos activités ?



Irakli TCHIRAKADZE - Géorgie

Sur l'un de nos sites, nous avons un projet de lac artificiel (retenue collinaire), destiné à la production de neige de culture. Nous planifions de l'utiliser pour l'activité estivale en l'aménageant pour des activités aquatiques, telles que le ski nautique. À Bakuriani, la première luge d'été a été installée il y a quatre ans.



Kenta TAKAMORI - Japon

La saison d'été est très réduite au Japon, du fait des vacances japonaises courtes. Ce manque de congés est d'ailleurs le plus grand enjeu des opérateurs touristiques, les Japonais ne prenant pas assez de vacances !

Pour l'instant, les stations n'ont pas encore trouvé de recette magique pour développer l'activité. Le produit VTT est sans doute le plus intéressant, mais nous avons un relief très raide et abrupt, ce qui ne facilite pas la pratique.



María José RIENDA CONTRERAS - Espagne

Oui, nous envisageons une stratégie de diversification, avec une approche « destination montagne », car nous ne pouvons plus nous développer davantage en tant que station de ski. Même si la nécessité de développer une telle stratégie est évidente, la démarche n'est pas pour autant intuitive pour nous. Étant donné que nous sommes dans le sud de l'Espagne, la neige dans la Sierra Nevada est « un miracle » qui génère une très forte attractivité. La neige reste donc prioritaire pour nous et sommes particulièrement concernés par la mise en œuvre de mesure visant à prévenir le réchauffement climatique et ses effets. Néanmoins, comme le village de Sierra Nevada se trouve à plus de 2 000 m d'altitude, la fraîcheur que nous y trouvons en été sera un levier d'attractivité complémentaire, d'autant plus que nous subissons des vagues de chaleur de plus en plus fréquentes.



Atterrissage !

La mode des voyages dans l'espace étant à « courte durée », nous n'avons pu observer qu'une partie seulement de notre univers montagne. D'autres destinations restent à explorer dans un avenir certain ! À suivre donc...

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



OUTIL #1

OUTIL #1

CLUSTER MONTAGNE LABS, KEZAKO ?

Lancé en 2021, le Cluster Montagne Labs est une dynamique de mise en réseau et d'innovation collaborative entre les entreprises et les décideurs des territoires de montagne, pour faire face aux nombreux défis du tourisme de montagne :

- » **Accélérer la transition énergétique et le développement durable**
- » **Dynamiser l'accessibilité et la fréquentation des sites**
- » **Renforcer la sécurité des personnes et des infrastructures**
- » **Diversifier l'offre et les services touristiques en toutes saisons**
- » **Intégrer les solutions numériques dans les équipements et les services**
- » **Garantir une exploitation optimale des sites**

C'est dans notre ADN de cluster : nous avons la conviction que ces défis pourront être relevés grâce à des relations fortes entre les différents acteurs de l'écosystème et une meilleure connaissance des problématiques, des enjeux et des projets. Dans cet objectif, le programme Cluster Montagne Labs propose un processus permettant aux décideurs de :



S'inspirer et faire émerger des idées

- » 10 minutes d'attente entre deux rendez-vous ? Sortez votre Cahier de Tendances Montagne[s] de votre sac (le meilleur endroit où le laisser après votre table de chevet) et laissez-vous inspirer par nos experts...
- » Mission de benchmark en France et à l'international : voir pour croire, s'inspirer des bonnes pratiques ici et ailleurs.



Faire connaître vos enjeux et projets

- » Journée Terrain : 6 heures pour présenter les enjeux d'une station et profiter de l'intelligence collective pour initier des projets d'innovation.
- » Cluster Montagne Talks : parle-moi de ton territoire... (échanges digitaux).



Devenir un lieu d'expérimenta- tion

- » Appel à projets Cluster Montagne Labs : un processus créatif et structuré vous permettant d'identifier votre future innovation !

Devenir acteur du programme Cluster Montagne Labs, c'est se donner une opportunité supplémentaire de faire grandir ses idées et de les concrétiser.

Vous voulez faire partie de l'aventure ? Votre contact : pf.adam@cluster-montagne.com



OUTIL #2

UNE CHAIRE DE RECHERCHE POUR LA TRANSITION DES TERRITOIRES TOURISTIQUES

Depuis 2019, le Cluster Montagne est partenaire de la Chaire Territoires en Transition, animée par Grenoble École Management (GEM). L'objectif de cette chaire de recherche multipartenaire est de produire des connaissances qui permettront d'analyser, imaginer, expérimenter et transmettre de nouveaux dispositifs pour accompagner les transformations vers des espaces de vie soutenables et inclusifs.

Certains territoires, dont ceux de la région grenobloise, affichent leur volonté de renouveler les modèles existants vers de nouveaux modes d'organisation, qui placent le citoyen au cœur de la réflexion et de l'action. Dans cet objectif, la chaire développe quatre axes de travail, en étroite collaboration avec les équipes de recherches de GEM et les partenaires et mécènes (Bouygues Immobilier / Groupe La Poste / Grenoble-Alpes Métropole / SMMAG / Ville de Grenoble / Fédération Léo Lagrange / Mutualité Française de l'Isère / Cluster Montagne / Département de l'Isère / Alpes Solidaires / Agence d'urbanisme de la région grenobloise / Citiz / GAIA / La Péniche-La Turbine / Ronalpia) :



**Nouveaux comportements
écoresponsables**



Nouveaux modèles d'organisation



**Nouvelles méthodes de
développement de projets
innovants**



**Transition des territoires
de montagne**

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



OUTIL #2

Dans le cadre du 4^e axe, le Cluster Montagne et GEM ont pour objectif de développer conjointement des outils d'animation et de réflexion collective, applicables aux territoires de montagne, pour accélérer la transition. Voici nos premiers résultats :



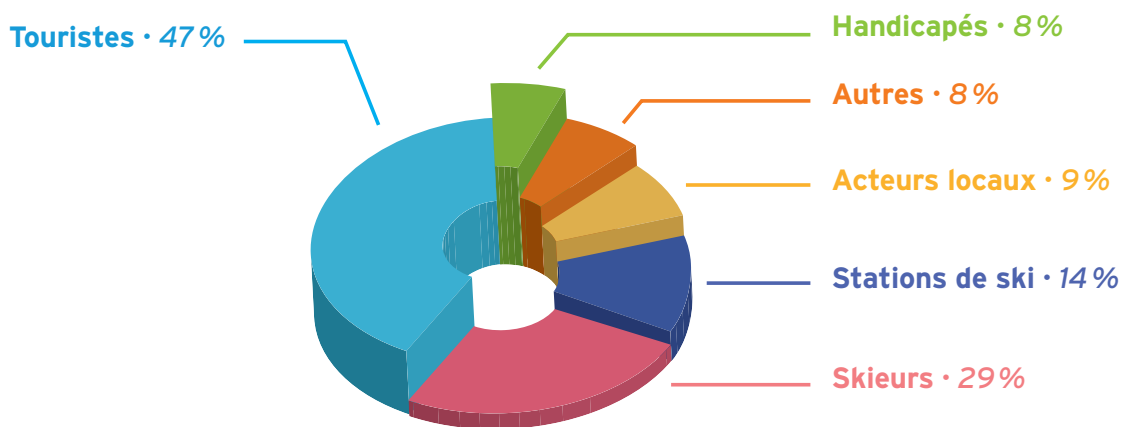
STIMULER LES IDÉES ET LA CRÉATIVITÉ : « INNOWEEK MONTAGNE »

Du 4 au 8 janvier 2021, le Cluster Montagne et GEM ont proposé à 800 étudiants de 2^e année de mettre en application des méthodes d'innovation pour repenser les services touristiques en montagne, autour de 7 thématiques : Clients et nouveaux consommateurs, Transition environnementale, Mobilité, Optimisation des infrastructures, Big Data et digital, Cohabitation/synergies, Sécurité. Plus de 130 projets ont été proposés, une quarantaine ont été pré-sélectionnés et une quinzaine a retenu l'attention du jury.

À travers le regard d'étudiants et les innovations proposées, des attentes ou des aspirations nouvelles ou encore peu connues pourraient-elles être identifiées comme tendances notables ?

Rapide aperçu des thématiques couvertes par les projets :

- » La réponse aux problèmes de sur-fréquentation, perçue notamment sur les pistes et entre les stations (13 % des projets).
- » La recherche de sécurité et de solutions pour vaincre la peur de la montagne (avalanches, accidents en ski...) (11 % des projets).
- » Les idées pour mettre en adéquation le prix des séjours en montagne avec une cible plus large (9 % des projets).
- » Les touristes comme cible principale (47 % des projets).



Principales cibles des projets Innweek Montagne

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS

Réalistes ou utopistes, tous les projets Innoweek Montagne sont définitivement inspirants !

Découvrez nos coups de cœur :



OUTIL #2

01. « CLIENTS ET NOUVEAUX CONSOMMATEURS »

A noter : 30 % des innovations de l'axe « clients » visent à diversifier l'offre et attirer de nouveaux clients, tandis que 70 % ciblent les clients actuels.

- » **Montaski** : espace dédié au ski de randonnée avec jeux de piste, chasses au trésor, ou encore stand de sensibilisation et d'initiation.
- » **Pump It** : bottes de neige gonflables pour faciliter le transport en réduisant leur encombrement.

02. « TRANSITION ENVIRONNEMENTALE »

- » **Clean Snow** : robot tout terrain autonome, capable de repérer des déchets même sous la neige, et de les collecter.
- » **Weekolo** : installation de turbines légères en bord de routes, permettant de produire de l'énergie avec le vent généré par le passage des voitures.

03. « MOBILITÉ »

- » **Easylift** : télésiège hamac plus confortable et plus pratique pour les snowboards, les enfants ou encore les VTT.
- » **Snowflake** : trottinettes électriques tout-terrain avec porte-ski intégré pour se déplacer dans la station.

04. « OPTIMISATION DES INFRASTRUCTURES »

- » **L'Évasion** : transformer les télécabines en « cabines hôtels » pour dormir au milieu de la montagne.
- » **Meet'N' Chalet** : plateforme de mise en relation des propriétaires de gîtes et entreprises pour en faire des espaces de coworking ponctuels.

05. « BIG DATA ET DIGITAL »

- » **Hud Helmet** : casque de ski connecté intégrant GPS, Bluetooth et informations temps réel sur la visière.
- » **Wind dow** : et si les vitres de télécabines donnaient des informations sur l'état des pistes, l'actualité de la station, le paysage... ?

06. « COHABITATION/SYNERGIES »

- » **MountUp** : plateforme web sur laquelle les acteurs locaux d'un territoire peuvent proposer des services, visites, locations...
- » **AirMontagne** : application valorisant les acteurs locaux d'un territoire, leur culture, leur savoir-faire, ainsi que les informations sur le territoire, les producteurs locaux...

07. « SÉCURITÉ »

- » **Safety Drone** : drone pouvant prévenir des risques d'avalanches et les déclencher à distance.
- » **Safer Mountain** : badge avec antenne RFID contenant des données médicales et permettant de géolocaliser les personnes en cas d'accident.



7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



OUTIL #2



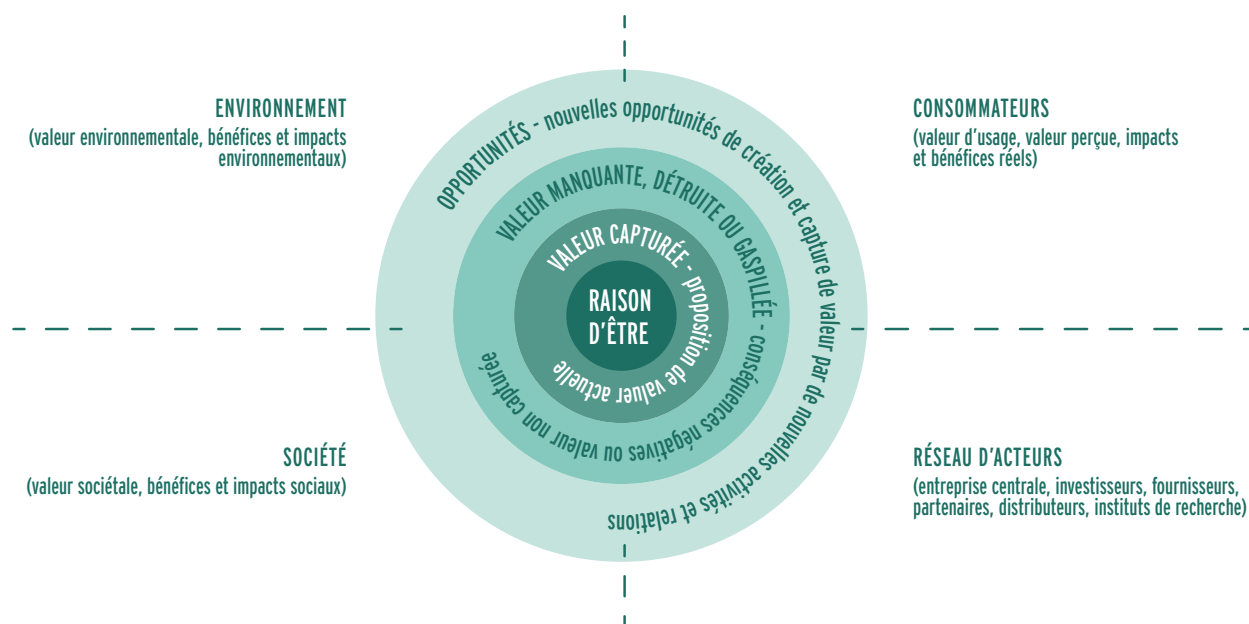
L'UTILISATION D'OUTILS POUR REPENSER LES BUSINESS MODELS

Face aux nombreux changements et bouleversements qui impactent aujourd'hui les territoires de montagne, le Cluster Montagne et la Chaire Territoires en Transition de Grenoble École de Management ont décidé de travailler ensemble sur l'identification et le test d'outils permettant de répondre à la fameuse question « OK, mais je commence par quoi ? ».

Trois axes de travail ont été définis : la prospective radicale, la gouvernance et les Business Models. Pour ces deux derniers, la question de la durabilité entraîne en effet une redéfinition des notions de valeur et de performance, qui nécessite de réfléchir collectivement à de nouveaux Business Models, capables de renforcer et accompagner cette transition.

Néanmoins, la diversité des acteurs et les spécificités historiques des montagnes françaises rendent la réflexion autour d'une stratégie commune complexe, d'où l'idée de s'appuyer sur des outils d'intelligence collective.

Des chercheurs de GEM ont alors entrepris de référencer et comparer différents outils permettant de repenser les Business Models d'entreprises, de secteurs ou de territoires. Leur benchmark a conduit au choix du « value mapping tool for sustainable business modelling », développé par des spécialistes des Business Models durables (Bocken et al, 2013).



Value mapping tool for sustainable business modelling

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



OUTIL #2

Cet outil permet tout d'abord de définir l'unité d'analyse (territoire, secteur, ou entreprise par exemple), l'ensemble des parties prenantes que l'on souhaite inclure dans la réflexion (consommateurs, environnement, réseau d'acteurs et société dans la version simplifiée), et de définir la raison d'être de l'unité choisie. Ensuite, il ne reste plus qu'à aborder de manière successive la question des valeurs créées/capturées, puis détruites/manquantes, et enfin les nouvelles opportunités de capture de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

L'avantage de cet outil est qu'il permet de faire dialoguer l'ensemble des parties prenantes, en réfléchissant à différentes formes de valeurs. Cela permet, par exemple, de voir l'impact que la création de valeur pour une partie prenante peut avoir sur la destruction de valeur d'autres parties prenantes, et donc de réfléchir à des solutions pour minimiser cet impact ou favoriser d'autres créations de valeurs. Cet outil oblige également à réfléchir de manière systémique, en prenant en compte l'ensemble des acteurs et en adoptant une vision plus large de la proposition de valeur.

Afin de tester cet outil pour la transition des territoires de montagne, une vingtaine de membres du Cluster Montagne a participé à deux ateliers à l'automne 2021. Ces ateliers ont eu lieu au TIM lab, un espace consacré au design thinking et aux processus d'innovations au sein de Grenoble École de Management. Pour chaque atelier, 2 groupes de 4 à 6 membres du Cluster Montagne, encadrés par des chercheurs de GEM, ont travaillé pendant 3 heures sur la transition de territoires pilotes, tels que Bourg-Saint-Maurice-Les Arcs, Flaine ou encore Les 2 Alpes.

Les retours sont très positifs et confirment la pertinence de cet outil, abordable et intuitif, permettant d'engager plusieurs parties prenantes et de prendre en considération les spécificités locales. Des premières idées intéressantes pour la transition de ces territoires de montagne ont déjà émergé.

Suite à ces premiers ateliers réussis, plusieurs participants ont d'ores et déjà fait part de leur intérêt pour cet outil et souhaiteraient l'expérimenter plus avant sur leurs territoires.

À suivre !



Références : Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>



OUTIL #3

LE MODE D'EMPLOI D'UNE COLLABORATION RÉUSSIE



Rémi ARDIET • Doctorant thèse CIFRE - Cluster Montagne, Université Grenoble Alpes, INRAE
Grenoble, Laboratoire SENS

L'écosystème Montagne a de la chance ! Constitué d'une multitude de parties prenantes - citoyens, entreprises, investisseurs, élus, décideurs... -, chacune apportant sa contribution, son énergie ou son expertise pour faire vivre nos passions et nos territoires. C'est l'articulation intelligente de ce réseau qui fera le succès de nos destinations et de nos lieux de vie. Mais au fait, vous-êtes-vous déjà demandé s'il existait des bonnes pratiques pour initier une collaboration ?

Étymologiquement, la notion de collaboration signifie « travailler ensemble » et peut se définir comme l'action de deux ou plusieurs personnes, qui œuvrent collectivement à la poursuite d'un objectif commun défini en amont (Salvato et al., 2017). La littérature scientifique dédiée a mis en avant la collaboration comme un des outils à disposition, en vue de la résolution de problèmes complexes, impliquant de nombreux acteurs interdépendants (Trist, 1977). La collaboration inter-organisationnelle constitue, d'un point de vue théorique, l'un des fondements de la compétitivité d'un écosystème d'affaires (Moore, 1996).

C'est particulièrement le cas dans l'écosystème social et économique du sport et du tourisme de montagne (Bouhaouala, 2017), pour lequel la question de savoir comment concilier développement économique et social, protection environnementale et tourisme, se pose de manière intense après deux années rendues noires par la fermeture des remontées mécaniques engendrée par la crise sanitaire.

Les initiatives collaboratives générées par l'écosystème sont déjà nombreuses. Il est possible de citer les « Cluster Montagne Labs », impliquant territoires et experts dans une logique d'innovation, ou encore les Etats Généraux de la Transition du Tourisme de Montagne organisés dans le cadre de la présidence française de la SUERA (Stratégie de l'Union Européenne pour la Région Alpine) par Mountain Wilderness et 2TM, rejoints dans leur démarche par une grande partie des acteurs du tourisme de montagne.

Ces exemples d'actions ont pour objet principal d'encourager l'ensemble des partenaires à travailler collectivement vers un futur commun, qu'ils définiront comme désirable.

Le travail de thèse mené par Rémi Ardiét au sein du Cluster Montagne pose également la question de la collaboration, en se concentrant sur l'analyse de projets collaboratifs menés par le cluster ou par des entreprises membres.

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



OUTIL #3

LES FACTEURS-CLÉS DE LA COLLABORATION

La littérature existante sur le sujet de la collaboration inter-organisationnelle a mis en lumière plusieurs éléments cruciaux, qui peuvent favoriser le travail collaboratif entre les membres d'un projet : identification des bonnes parties prenantes, valeurs communes et partagées, bénéfice attendu supérieur au coût supporté, répartition équilibrée des positions de pouvoir, proximité géographique, capacité à faire face au changement... (Gray, 1985).

En parallèle, les résultats des premiers travaux de recherche menés au sein du Cluster Montagne soulignent d'une part l'importance de la force des liens existants entre les organisations (Granovetter, 1985). Ainsi, il apparaît que la présence de liens forts entre les membres d'un projet constitue un point de vigilance : trop d'interdépendances peuvent parfois rendre la conduite de projet difficile, notamment lorsque cela crée des relations de pouvoir déséquilibrées entre les partenaires. À l'inverse, les projets collaboratifs dans lesquels les liens entre les organisations ont tendance à être plus faibles semblent mieux fonctionner.

D'autre part, la question de la taille du groupe, mise en avant à travers la théorie des clubs (Buchanan, 1965), semble également être impactante, si elle est trop faible... ou trop élevée. Pour juger de la taille adéquate, il convient de bien évaluer les coûts et les bénéfices pour chaque partie prenante au projet collaboratif, coûts et bénéfices qui peuvent tendre à varier en fonction du nombre de participants.

Enfin, il ressort également la nécessité d'avoir un porteur de projet clairement identifié, de définir précisément le processus d'implication des membres (désignation versus volontariat), le partage des objectifs du projet ou encore la diversité des profils...

Les paramètres qui font la réussite d'un projet collaboratif sont donc extrêmement dynamiques et nécessitent un pilotage spécifique. Ainsi, selon une étude publiée en 2017 par Dell et l'Institut pour le futur, 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore. Est-ce le cas du métier de manager inter-organisations ?

LIENS FORTS / LIENS FAIBLES

La théorie des réseaux du sociologue américain Mark Granovetter montre qu'il existe différents types de liens dans un réseau de relations sociales (1973). Selon lui, il existe une dualité entre ce qu'il appelle les liens « forts » d'une part, et les liens « faibles » d'autre part. Il définit la force du lien grâce à différents indicateurs : le temps passé, l'intensité émotionnelle, l'intimité et les services réciproques que les individus échangent entre eux (2017).

Dans son étude du marché du travail aux États-Unis, Granovetter montre par exemple que les liens faibles sont plus prolifiques que les liens forts pour trouver un emploi.

L'étude d'un réseau à travers la force des liens ouvre de nombreuses perspectives de recherches pour permettre de mieux comprendre comment la force des liens agit sur les interactions et les collaborations entre plusieurs acteurs.



Rémi ARDIET

Titulaire d'un Master Management du Sport International de l'Université de Lille, Rémi Ardiét réalise depuis 2019 une thèse CIFRE au Laboratoire Sport et Environnement Social (UGA), en partenariat avec le Cluster Montagne. Son travail de recherche vise à mieux comprendre les logiques d'innovation collaborative dans l'écosystème du sport et du tourisme de montagne.



OUTIL #4

ALPES TOURISME LAB

Le premier dispositif d'incubation, d'accélération et d'open innovation pour faire émerger des solutions innovantes comme réponses aux nouveaux enjeux du tourisme alpin.



Créé en 2021 par l'Incubateur Savoie Technolac de Chambéry Grand Lac Économie, le Cluster Montagne, la French Tech in the Alps-Chambéry et le Village by CA des Savoie, l'Alpes Tourisme Lab est un dispositif d'accompagnement dédié aux porteurs de projet, start-ups et intrapreneurs, conçu pour répondre aux enjeux du tourisme alpin. L'Alpes Tourisme Lab est un outil permettant de contribuer à transformer les modèles touristiques alpins autour de 5 enjeux majeurs :

- » L'habitat
- » L'énergie
- » L'économie circulaire
- » La mobilité
- » Les nouveaux modèles d'affaires et de diversification

Ce processus est basé sur une approche dynamique, centrée sur l'entrepreneur, qui répond aux enjeux de la start-up et en connexion avec les besoins d'innovation des acteurs et donneurs d'ordres du tourisme alpin. L'accompagnement se compose de rendez-vous individualisés et de 3 bootcamps collectifs et immersifs avec :

- » Découverte des territoires
- » Séances de coaching
- » Workshops d'experts
- » Speed meeting business
- » Synergies entre start-ups

En 2021, sur 46 candidatures reçues, 7 start-ups ont été sélectionnées pour intégrer la 1^{re} promotion de l'Alpes Tourisme Lab (cf. page 96). Objectif ? Découvrir l'écosystème du tourisme alpin, peaufiner son offre de valeur et affiner sa stratégie commerciale en lien avec nos partenaires : Aix-les-Bains Riviera des Alpes, L'Agence Savoie Mont Blanc, La Plagne, La Clusaz, Grand Chambéry Alpes Tourisme, Parc Naturel Régional des Bauges, Syndicat d'Aiguebelette...

En 2022, nous avons l'ambition d'accompagner une nouvelle promotion de start-ups !



Ouverture de l'appel à projets 2022 :

du 17 janvier

au 25 février 2022

STAY TUNED !

7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



OUTIL #4

Les 7 start-ups de la promotion 2021 de l'Alpes Tourisme Lab :

BonneCabane

BonneCabane est une solution d'habitat, de stockage et de production d'énergie solaire simple et efficace, qui participe pleinement à la transition énergétique des territoires.

Prairy

Prairy est la première application mobile dédiée au tourisme de proximité en Auvergne-Rhône-Alpes qui permet de faire (re)découvrir le patrimoine naturel et culturel de la région grâce à la recommandation personnalisée d'activités et de sites touristiques à visiter près de chez vous.

La Bulle Verte

La Bulle Verte, c'est une éco-station modulable conçue sur-mesure et qui intègre différents services pour une expérience touristique décarbonée : location de vélos/trottinettes, borne de recharge, espace détente et d'information...

SkiTEC

SkiTEC répond au besoin spécifique des territoires de montagne : la gestion des déchets issus de la pratique du ski (500 000 skis sont jetés chaque année en France - sur 800 000 mis sur le marché). SkiTEC redonne une seconde vie aux ski : abris à vélo, ombrières photovoltaïques, hangars, serres, mais aussi mobilier, agencement ou décoration.

Parcel

Parcel propose une offre écotouristique : une cabane éco-responsable, minimaliste, qui prendra ses quartiers en pleine nature, sur les terres d'agriculteurs ou au cœur de zones naturelles des Alpes. Détente et découverte du patrimoine local au programme !

Ski Family

Ski Family est une école de ski qui garantit une expérience moderne, avant, pendant, et après les cours, grâce à une réservation multi-canal, un apprentissage ludique grâce au digital et la valorisation de la solution auprès d'autres activités outdoor, pour promouvoir la diversification de l'offre aux clients.

Skizy

Izipay propose Skizy : solution cashless destinée aux visiteurs des stations, qui regroupe tous les services sur un même support, afin de permettre la consommation sans contraintes des activités de la station.



7. DE LA BOÎTE À IDÉES À LA BOÎTE À OUTILS



OUTIL #5

OUTIL #5

CLUSTER MONTAGNE SOLUTIONS

Découvrez les solutions françaises pour aménager la montagne de demain



Cluster Montagne Solutions est une plateforme numérique, qui permet aux offices de tourisme, aux communes, aux exploitants de stations de montagne, aux collectivités, aux institutions, aux professionnels et aux pratiquants de découvrir facilement les expertises et réalisations des entreprises françaises de la filière montagne, en France et à l'international.



www.cluster-montagne-solutions.com

Comment utiliser efficacement Cluster Montagne Solutions ?



Un annuaire pour identifier vos futurs partenaires, experts des territoires de montagne

Rendez-vous sur www.cluster-montagne-solutions.com et aventurez-vous dans la partie « Localiser » pour trouver vos futurs partenaires et vous inspirer des réalisations remarquables près de chez vous, ou à l'autre bout du monde !



Un benchmark international des solutions pour les territoires de montagne... depuis votre bureau !

Toujours sur www.cluster-montagne-solutions.com, cliquez sur « Découvrir ». Durabilité, Interactivité, Sécurité, Concertation, Ludisme ou Performance, vous trouverez toujours une réponse à vos questions !

MERCI !

À TOUS LES CONTRIBUTEURS

Nous remercions chaleureusement tous les contributeurs, ainsi que les membres du Club Prospective du Cluster Montagne pour leur implication et pour avoir imaginé et fait naître ce CAHIER DE TENDANCES MONTAGNE[S] #3 :

James ACKERSON

Directeur de la station de ski Corralco - *Chili*

Rémi ARDIET

Doctorant CIFRE au Laboratoire Sport et Environnement Social (UGA)

Sylvain AUDET

Consultant en récréotourisme et chargé de cours en tourisme, École des sciences de la gestion (ESG)/Université du Québec à Montréal (UQAM)

Frédéric BALLY

Enseignant-chercheur, Grenoble École de Management

Boris BOURGEL

Maître de conférences en Sciences de Gestion, Université Savoie Mont Blanc / IREGE

Michele COLETTI

Enseignant-chercheur, Grenoble École de Management

Thibault DAUDIGEOS

Enseignant-chercheur, Grenoble École de Management

Davy DEMALINE

Chargé de mission Tourisme Outdoor et Transition Écologique

Nico DIDRY

Maître de conférences à l'Université Grenoble Alpes

Marion DOUARCHE

Géographe et directrice du bureau d'études CIMÉO, agence pour l'eau en montagne

Romain GANDIA

Maître de conférences en sciences de gestion - IAE Savoie Mont Blanc / IREGE. Membre de l'équipe de recherche IDO et Co-responsable de la Chaire de recherche IOPEN

Reto GURTNER

Directeur du groupe Weisse Arena - *Suisse*

Dominique KREZIAK

Enseignant-chercheur en marketing à l'IAE Université Savoie Mont Blanc et membre du laboratoire de recherche IREGE

Marie MICOL

Enseignant-chercheur, Grenoble École de Management

Philippe MOATI

Professeur agrégé à l'Université de Paris et co-fondateur de L'ObSoCo, L'Observatoire Société & Consommation

Véronique REYNIER

Maîtresse de conférences en STAPS à l'Université Grenoble Alpes, membre du laboratoire SENS et chercheuse associée au sein du laboratoire PACTE

María José RIENDA CONTRERAS

Conseil Supérieur des Sports / Station de Sierra Nevada - *Espagne*

Adrien SANQUER

Consultant Nautisme et Plaisance chez Wiinch

Kenta TAKAMORI

Propriétaire de la station de ski Hakuba 47 - *Japon*

Irakli TCHIRAKADZE

Directeur de M.R.D.C - *Géorgie*

Vous souhaitez participer à la dynamique de prospective du Cluster Montagne ou au prochain Cahier de Tendances Montagne[s] ?

Votre contact : pf.adam@cluster-montagne.com



ET AUJOURD'HUI, QUE POUVONS-NOUS FAIRE ?

Travailler ensemble dans une dynamique d'innovation collaborative !

Que vous soyez membre du Cluster Montagne
ou acteur des territoires de montagne,
la dynamique Cluster Montagne Labs vous permet de participer
à des moments privilégiés d'échanges
et de réflexion autour des enjeux et des projets de la filière.

Missions de benchmark, animation de Groupes Projets, plateforme Cluster Montagne
Solutions, organisation de Journées Terrain, appel à projets innovation...
Entrez dans la dynamique Cluster Montagne Labs
pour co-construire la montagne de demain.



Rejoignez la dynamique Cluster Montagne Labs :

PF.ADAM@CLUSTER-MONTAGNE.COM

Découvrez les réalisations remarquables de nos membres :

WWW.CLUSTER-MONTAGNE-SOLUTIONS.COM



Cluster 
montagne
Mountain Development France



UN CLUSTER DE
La Région
Auvergne-Rhône-Alpes

EN PARTENARIAT AVEC



DES SAVOIE